

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



MYYJÄN KOMPETENSSIT HENKILÖKOHTAISessa MYYNTITYÖSSÄ
YRITYSMARKKINOINNIN OSANA

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

11529

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Kimmo Karhunen 29023
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 4 / 7 2008 arvosanalla

hyvä, 70p

Hilppa Sorjonen ja Eeva-Katri Ahola

MYYJÄN KOMPETENSSIT HENKILÖKOHTAISessa MYyntITYÖSSÄ **YRITYSMARKKINOINNIN OSANA**

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten yritysmarkkinoinnin toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet myyjältä vaadittaviin kompetensseihin henkilökohtaisessa myyntityössä ja luoda mittaristo näistä kompetensseista. Tutkielman teoriaosassa tarkastellaan ensin myyntityön tyyppejä, käydään läpi myyntiprosessi ja esitellään myyntityössä käytettyjä myynnillisiä lähestymistapoja. Lisäksi tarkastellaan myyntityöhön kohdistuvia ulkoisia ja sisäisiä muutosvoimia sekä siinä tarvittavia kompetensseja. Näiden kysymysten perusteella rakennetaan tutkielman viitekehys. Empiirisessä osassa tutkitaan myyntityössä koettuja muutoksia, teoriaosassa löydettyjen kompetenssien merkitystä myyntityössä ja sitä, mihin myyntiprosessin vaiheisiin nämä kompetenssit voimakkaimmin sijoittuvat.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty myyntityöhön liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen aineiston keräämisessä haastatteluja, joita tehtiin seitsemän. Haastattelumenetelmänä käytettiin strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmää. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Keskeiset tutkimustulokset

Teorian pohjalta löydettiin yhdeksän kompetenssiryhmää, jotka haastattelujen yhteydessä täsmentyivät. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen päädyttiin lopulta seitsemään olennaiseen kompetenssiryhmään. Empiirisen tutkimuksen pohjalta löydettiin ryhmiin kolme uutta kompetenssia. Lisäksi löydettiin kompetenssiryhmä, joka liittyy luottamuksen rakentamiseen myyjän ja asiakkaan välillä. Tuossa ryhmässä ilmenneet kompetenssit katsottiin kuitenkin tulleen käsitellyiksi haastatteluissa, joskin eri nimillä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että myyjät kokivat tiimityön merkityksen suhteellisen vähäiseksi osaksi omaa työtään. Kuitenkin voisi olettaa, että tiimityötä tarvitaan jatkuvasti enemmän samalla kun myyntityö monimutkaistuu ja tarve asiantuntemukselle lisääntyy.

Avainsanat: henkilökohtainen myyntityö, myyntiprosessi, yritysmarkkinointi, myyjän kompetenssit, suhdemyynti

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkielman taustaa	6
1.2	Tutkimusongelma.....	6
1.3	Tarkastelutapa ja rajaukset	7
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet.....	7
1.5	Tutkielman rakenne.....	8
2	MYYNTITYÖ JA SIIHEN KOHDISTUVAT MUUTOKSET	9
2.1	Myyntityön tyypittely.....	9
2.2	Henkilökohtaisen myynnin prosessi.....	10
2.3	Myynnilliset lähestymistavat.....	12
2.4	Syyt myyntityön muutokseen.....	15
2.5	Muutoksen vaikutus henkilökohtaisen myynnin prosessiin.....	19
3	MYYJÄN HENKILÖKOHTAISET KOMPETENSSIT	22
3.1	Perinteiset kompetenssit	22
3.2	Uudet kompetenssit	23
3.3	Kompetenssien ryhmittely ja käyttö henkilökohtaisessa myyntityössä	27
3.4	Tutkielman viitekehys	29
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	31
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	31
4.2	Tutkimusmenetelmä	32
4.3	Haastateltavien valinta	32
4.4	Haastattelurunko ja tutkimuksen kulku.....	34
4.4.1	Haastattelun osiot ja kysymykset.....	34
4.4.2	Tutkimuksen kuluessa esiin tulleet ongelmat	38
4.5	Tutkimuksen arviointi	39
5	TUTKIMUSTULOKSET	41
5.1	Myyntityön muutokset	41
5.1.1	Ulkoiset muutospaineet.....	41
5.1.2	Yrityksen sisäiset muutosvoimat	44
5.1.3	Muutoksiin sopeutumisessa koetut vaikeudet.....	45
5.2	Myyjien keinot kehittää itseään.....	47
5.3	Kompetenssikohtainen analyysi	49
5.3.1	Tietojärjestelmiin liittyvät kompetenssit.....	51
5.3.2	Tehtävisidonnaiset kompetenssit.....	52
5.3.3	Viestintä	59
5.3.4	Suhteet.....	61
5.3.5	Vuorovaikutus	72
5.3.6	Konsultoiva myynti.....	78
5.3.7	Markkinointi	85
5.3.8	Kasvusidonnaiset ja metakompetenssit.....	86
5.3.9	Virhetilanteiden hoito	93
5.4	Kompetenssien käyttö myyntiprosessin eri vaiheessa.....	95
5.5	Myyntityön vaikeat alueet.....	98
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	102

6.1	Tutkimuksen yhteenveto	102
6.2	Tulokset ja teoreettiset johtopäätökset	104
6.3	Käytännölliset johtopäätökset ja suositukset.....	110
6.4	Jatkotutkimuksen aiheet	114
LÄHTEET		115

LIITTEET

- Liite 1: Haastattelulomake
- Liite 2: Kompetenssien kuvaukset

KUVIOT

- Kuvio 1: Henkilökohtaisen myyntiprosessin seitsemän vaiheen malli
- Kuvio 2: Asiakaskannan jakautuminen
- Kuvio 3: Myyjän panostus suhteessa asiakkaan panostukseen
- Kuvio 4: Myyntiorganisaatioon kohdistuvat paineet
- Kuvio 5: Myyjän myyntiprosessissa tarvitsemat kompetenssit muutospaineessa
- Kuvio 6: Täydennetty teoreettinen viitekehys

TAULUKOT

- Taulukko 1: Henkilökohtaiseen myyntityöhön ja myyntijohtoon vaikuttavat voimat 2000-luvulla
- Taulukko 2: Yrityksen sisäiset voimat, jotka ajavat myyntityön muutosta
- Taulukko 3: Myyntiprosessin seitsemän vaiheen kehitys
- Taulukko 4: Myyjän perinteiset kompetenssit
- Taulukko 5: Kompetenssit ja niiden käyttö
- Taulukko 6: Haastateltavien profiilit
- Taulukko 7: Kompetenssien merkittävyysjärjestys
- Taulukko 8: Tietojärjestelmät ja niihin liittyvän teknologian hallinta
- Taulukko 9: Asiantuntemus
- Taulukko 10: Myyntitekniikat
- Taulukko 11: Kilpailijatieto
- Taulukko 12: Markkinatuntemus
- Taulukko 13: Tuotetuntemus
- Taulukko 14: Myyntialueen hallinta (maantieteellinen)

Taulukko 15: Suullinen viestintä

Taulukko 16: Kirjallinen viestintä

Taulukko 17: Pitkäaikaisten suhteiden luonti

Taulukko 18: Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin

Taulukko 19: Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen

Taulukko 20: Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon

Taulukko 21: Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin

Taulukko 22: Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin

Taulukko 23: Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin

Taulukko 24: Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin

Taulukko 25: Kuuntelu

Taulukko 26: Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito

Taulukko 27: Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa

Taulukko 28: Mukautuminen ja reagoitiherkkyys

Taulukko 29: Läheinen tiedon vaihto

Taulukko 30: Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle

Taulukko 31: Asiantuntemus

Taulukko 32: Ongelmanratkaisukyky

Taulukko 33: Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen

Taulukko 34: Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus

Taulukko 35: Resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)

Taulukko 36: Oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä

Taulukko 37: Tavoitteellisuus

Taulukko 38: Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen

Taulukko 39: Jatkuva itsensä kehittäminen

Taulukko 40: Oppimishalu

Taulukko 41: Itsensä arviointi

Taulukko 42: Improvisointi

Taulukko 43: Virhetilanteiden analysointi

Taulukko 44: Virhetilanteista toipuminen

Taulukko 45: Kompetenssiryhmien kohdistuminen myyntiprosessin eri vaiheisiin

Taulukko 46: Myyntityön vaikeat alueet

Taulukko 47: Kompetenssiryhmät ja kompetenssit niiden sisällä

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käsitellään aluksi tutkielman taustaa ja tavoitteita. Seuraavaksi kuvataan tutkielman kohdeilmiö ja tutkimusongelma. Luku etenee tämän jälkeen tutkielman tarkastelutapaan, rajauksiin ja tutkielmassa esiintyviin keskeisiin käsitteisiin. Lopuksi kuvataan tutkielman rakenne.

1.1 Tutkielman taustaa

Henkilökohtainen myyntityö on kuluneen kahden viimeisen vuosikymmenen aikana muuttunut olennaisesti ja muutos tuntuu yhä kiihtyvän. Tämä tutkielma pyrkii ensin kuvaamaan syitä myyntityön muutokseen. Sen jälkeen kuvataan, millaiseksi työ on muuttumassa ja mitä on tapahtumassa perinteiselle käsitykselle myyntiprosessista. Lopuksi tutkielma pyrkii vertailemaan perinteisten myyntikompetenssien tarvetta muutoksessa ja esittelee joukon uusia kompetensseja, jotka ovat nousseet esiin muutoksesta. Tutkielman tavoitteena on myös kvalitatiivista tutkimusstrategiaa hyödyntäen luoda kompetensseista mittaristo mahdollista kvantitatiivista jatkotutkimusta varten. Vastaavaa mittaristoa ei alan tutkimuksesta tutkielman käynnistyessä löydetty.

1.2 Tutkimusongelma

Kohdeilmiö on myyntityössä tarvittavat *kompetenssit* ja myyntiympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikutus niihin.

Tutkimusongelmaksi on määritelty: *Miten yritysmarkkinoinnin toimintaympäristön muutokset ovat muuttaneet myyjältä vaadittavia kompetensseja?*

Tutkimuksen alakysymyksiksi muodostuvat:

- Minkälaisia muutoksia yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä on tunnistettu ja mitkä tekijät ovat aiheuttaneet muutokset?
- Kuinka myyjän kompetenssien käyttö painottuu myyntiprosessin eri vaiheissa?
- Miten myyjän kompetenssit sopeutetaan muutoksiin?

1.3 Tarkastelutapa ja rajaukset

Koska henkilökohtainen myyntityö on käsitteenä monimuotoinen ja sitä tekeviä henkilöitä on sekä kuluttajamarkkinoinnissa että yritysmarkkinoinnissa, keskitytään varsinkin tutkielman empiirisessä osassa pelkästään jälkimmäiseen ryhmään. Tutkielmassa käytetään kuitenkin myös tieteellistä tutkimusmateriaalia kaikesta asiakasrajapinnassa tapahtuvasta myynnistä, jossa edellytetään asiakkaan ongelman ratkaisua. Myytävät tuotteet tutkielman empiirisessä osassa ovat joko investointihyödykeitä tai palveluita.

Tutkimusongelman rajaamiseksi ja paikallistamiseksi kuvataan tutkielman teoriaosassa yritysten sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, joita myyntityöhön kohdistuu. Lisäksi käydään lyhyesti läpi myyntityön tyypit ja henkilökohtainen myyntiprosessi. Tutkielmassa kuvataan myös henkilökohtaisessa myyntityössä tunnistettuja myynnillisiä lähestymistapoja, sillä myyjältä edellytettävät henkilökoh-
taiset kompetenssit vaihtelevat myyntiprosessin sisällä.

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Henkilökohtainen myyntityö on työtä, jossa yrityksen myyntivoima henkilökohtaisella panoksellaan pyrkii aikaansaamaan myyntiä ja rakentamaan asiakassuhteita (Kotler & Armstrong 2001, 512). Anderson (1995, 458) määrittelee myyntityön tuotteiden henkilökohtaiseksi esittämiseksi yhdelle tai useammalle mahdolliselle asiakkaalle siten, että luodaan ja säilytetään molemminpuolisesti hyödyllinen vaihtosuhde. Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (1999, 846–847) esittävät, että henkilökohtainen myyntityö on asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Se on kaksisuuntaista kommunikointia myynnin edistämiseksi heidän välillään. Se tapahtuu kasvotusten, puhelimitse tai videon välityksellä. Henkilökohtainen myyntityö on monimutkaista vuorovaikutusta, jossa myyjän tavoitteena on kartoittaa asiakkaan ongelmia ja pyrkiä ratkaisemaan ne omalla ammattitaidollaan siten, että asiakas kokee tehneensä mahdollisimman onnistuneen ostopäätöksen.

Myyntiprosessi muodostuu Kotlerin ja Armstrongin (2001, 600) mukaan niistä askeleista, joita myyntihenkilö seuraa myyntityötä tehdessään. Lähtökohteisesti nämä askeleet ovat mahdollisen asiakkaan paikallistaminen ja asiakkaan laadullinen arviointi, yhteydenoton valmistelu, yhteydenotto, myyntipresentaatio ja tuote-esittely, vastaväitteiden käsittely, päätös ja seuranta. Myyntiprosessissa myyjän tavoitteena on havaita ja määritellä asiakkaan tarpeet ja toiveet, osata lähestyä asiakasta oikealla tavalla sekä esitellä tuotetta niin, että prosessi päättyy ostopäätökseen. Myyntiprosessi on

myyjälle kokonaisvaltainen prosessi, jonka tavoitteena on luoda pysyvä, pitkäaikainen asiakassuhde (Kotler ym. 1999, 864–865).

Yritysmarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia kaikille sellaisille organisaatioille, jotka ostavat tuotteita ja palveluja tuottaakseen toisia tuotteita ja palveluja myytäväksi, vuokrattavaksi tai toisille yrityksille toimitettavaksi (Kotler & Armstrong 2001, 212).

Kompetenssit tarkoittavat tässä tutkielmassa kaikkia niitä kykyjä, tietoja, taitoja ja ominaisuuksia, joita myyjä tarvitsee henkilökohtaisessa myyntityössään tai itsensä kehittämisessä.

Suhdemyynti (relationship selling) tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla myyjä varmistaa, rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia suhteita taloudellisesti kannattavien ostajien suuntaan (Long, Tellefsen & Lichtenthal 2007, 677).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakaantuu teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Johdantoluku perehdyttää aihealueeseen ja tutkielman taustoihin. Siinä esitetään tutkimusongelma, tarkastelutapa ja tutkielman rajaukset. Lisäksi johdannossa on määritelty tutkielman kannalta oleelliset termit.

Toisessa luvussa käydään läpi myyntityön tyypit tänä päivänä ja esitetään perinteisen henkilökohtaisen myynnin prosessi etulinjassa toimivien tilausten hankkijoiden näkökulmasta. Lisäksi käydään läpi joukko myynnillisiä lähestymistapoja, jotka pohjautuvat myyjän ja asiakkaan panostukseen heidän välisessä suhteessaan. Toinen luku käsittelee myös niitä muutoksia, joita myyntiorganisaation sisäiset ja ulkoiset voimat aiheuttavat ja ovat aiheuttaneet myyntityössä. Luvussa käsitellään vielä sitä, miten perinteinen henkilökohtainen myyntiprosessi on eri muutostekijöiden seurauksena kehittynyt.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan myyjän henkilökohtaisia kompetensseja. Ne jaetaan perinteisiin ja uusiin kompetensseihin. Luvun lopussa kompetenssit ryhmitellään ja pyritään osoittamaan niiden pääasiallinen käyttöalue henkilökohtaisessa myyntityössä. Kolmannen luvun lopuksi kuvataan tutkielman viitekehys. Neljäs luku kuvaa tutkimuksen suorittamisen ja siinä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset. Kuudes luku sisältää tutkielman yhteenvedon ja johtopäätökset.

2 MYYNTITYÖ JA SIIHEN KOHDISTUVAT MUUTOKSET

Tässä luvussa esitellään myyntityön erilaisia muotoja. Sen jälkeen kuvataan henkilökohtainen myynnin prosessi tarkkaan, koska tutkielman myöhemmässä vaiheessa yhdistetään myyjän kompetenssit ja myyntiprosessin eri osa-alueet. Tässä luvussa käsitellään myös erilaisia myynnillisiä lähestymistapoja, joissa ratkaisevina tekijöinä ovat asiakassuhteen tavoiteltu kesto ja asiakkaan halukkuus läheiseen yhteistyöhön myyjän kanssa. Lopuksi paneudutaan myyntityön muutoksen syihin ja siihen, kuinka tämä muutos vaikuttaa henkilökohtaisen myynnin prosessiin.

2.1 *Myyntityön tyypittely*

Tässä alaluvussa käsitellään myyntityön tyyppejä ja annetaan esimerkkejä kustakin. Myyntitehtävän vaatima kompetenssitaso riippuu myyntityön tyypistä. Siksi on hyödyllistä tuntea ne alatyypit, joihin myyntityö on jaettavissa.

Jobber ja Lancaster (2003, 5–7) jakavat myyntityön seuraaviin alatyyppeihin:

a) Tilausten vastaanottajat

Alatyyppiin kuuluvat sisäiset tilausten vastaanottajat, toimittavat myyjät ja ulkoiset tilausten vastaanottajat. Sisäiset tilausten vastaanottajat eivät ole läsnä, kun asiakas valitsee tuotteen. Tällaisen myyjän tehtävä on puhtaasti transaktiopohjainen. He vastaanottavat maksun tuotteesta ja luovuttavat sen asiakkaalle. Ryhmään kuuluvat myös telemarkkinoijat, joiden tehtävä on ottaa tilauksia vastaan puhelimitse. Toimittavat myyjät taas huolehtivat pääasiallisesti siitä, että tuote tulee toimitetuksi, esimerkkinä lehdenjakajat. He eivät pyri vaikuttamaan asiakkaan ostomäärään. Kolmantena alatyyppiin kuuluvat ulkoiset tilausten vastaanottajat. He käyvät asiakkaiden luona, mutta heidän pääasiallinen tehtävänsä on pikemminkin vastata asiakkaan pyyntöihin kuin vaikuttaa asiakkaan ostoihin. He eivät tee toimituksia.

b) Tilausten aikaansaajat

Alatyyppiin kuuluvat ns. lähetyssaarnaajamyyjät. Tästä myyntityön alatyypistä esimerkkinä ovat lääke-esittelijät. Myyjän tehtävänä on informoida asiakasta ja rakentaa positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista. Lääke-esittelijän tapauksessa lääkäri kirjoittaa reseptin ja itse tuote myydään apteekissa.

c) *Etulinjassa toimivat tilausten hankkijat*

Alatyyppeihin kuuluvat uusiin asiakkaisiin keskittyvät myyjät, organisaatiomyyjät ja kuluttajamyyjät. Uusiin asiakkaisiin keskittyvien myyjien tehtävänä on tunnistaa ja houkutella asiakkaiksi sellaiset ihmiset tai organisaatiot, jotka eivät ole aiemmin ostaneet myyjän edustamalta yritykseltä. Tällaisia ihmisiä tai yrityksiä kutsutaan prospekteiksi. Organisaatiomyyjien tehtävänä on ylläpitää läheisiä ja pitkäaikaisia suhteita asiakasorganisaatioihin, esimerkiksi teollisuuslaitoksiin, jälleenmyyjiin tai instituutioihin. Myyntityöhön liittyy usein tiimimyyntiä, jossa myyntihenkilö saa tukea oman organisaationsa tuote- ja talousasiantuntijoilta. Kuluttajamyyjien tehtävänä on myydä tuotteita ja/tai palveluja yksilöille kuluttajina.

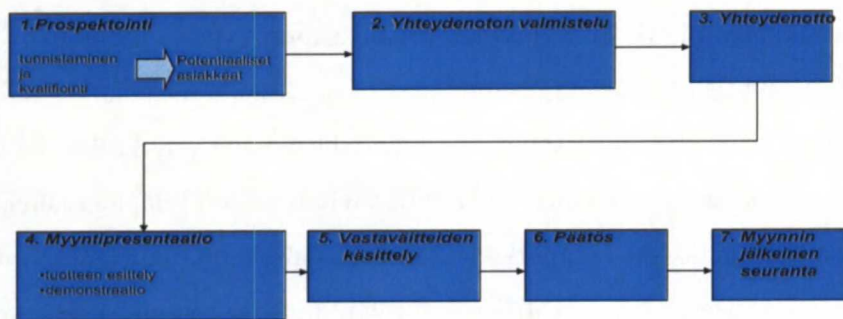
d) *Myynti tukihenkilöt*

Ryhmään luetaan tekniset ja kaupalliset tukihenkilöt. Tekniset tukihenkilöt auttavat etulinjassa toimivia tilaustenhankkijoita. Heitä käytetään usein sellaisilla toimialoilla, joissa tuote tai myyntineuvottelut ovat monimutkaisia. Kaupalliset tukihenkilöt antavat myyntitukea tukkukaupassa tai jälleenmyynnissä. Heidän tehtävänä on auttaa esimerkiksi tuotteiden näytteillepanon suunnittelussa.

Tämä tutkielma keskittyy yllä esitetystä tyypittelystä etulinjassa toimiviin myyjiin, joiden prospekteina tai asiakkaina ovat organisaatiot ja instituutiot. Valintaa perustellaan sillä, että etulinjassa toimiva, yrityksen palkkalistoilla oleva myyntihenkilöstö on yritykselle usein suuri kustannustekijä, johon kohdistuu tällä hetkellä muospaineita. Myytävät tuotteet ovat investointihyödykkeitä tai palveluja. Henkilökohtainen myyntityö tulee pysymään normina teollisuustuotteiden arvoketjussa. Tästä voidaan vetää mielenkiintoinen johtopäätös: pääosa teollisuuden, liiketoiminnan ja loppukäyttäjien hyödyntämistä tuotteista tullaan myymään myyntiorganisaatioiden kautta (Piercy 2006, 4).

2.2 Henkilökohtaisen myynnin prosessi

Dubinsky (1980/81) esittelee henkilökohtaisen myyntiprosessin seitsemän vaiheen mallin (ks. kuvio 1). Tämä malli on yksi laajimmin hyväksytyistä opinkappaleista myynnin alueella viime vuosiin asti (Moncrief & Marshall 2005, 13).



Kuvio 1. Henkilökohtaisen myyntiprosessin seitsemän vaiheen malli
(Dubinsky 1980/81, 32, mukailtu)

Dubinskyn (1980/81) mallin vaiheet kuvataan lyhyesti seuraavasti:

Vaihe 1, *prospektointi*, sisältää potentiaalisten asiakkaiden etsinnän ja tunnistamisen. Näillä on tarve, halu, kyky ja valta tehdä ostopäätöksiä. Mahdolliseen asiakkaaseen ei vielä tässä vaiheessa oteta yhteyttä. Vaiheessa 2, *yhteydenoton valmistelu*, myyjä kerää ensimmäisessä vaiheessa tunnistetusta asiakkaasta tarkempaa tietoa, esimerkiksi tarpeet ja kiinnostuksen kohteet.

Vaihe 2 antaa myyjälle tietoa asiakkaasta ja mahdollistaa tehokkaan lähestymistavan vaiheeseen 3, joka on *yhteydenotto*. Tähän vaiheeseen sisältyvät ne ensimmäiset minuutit, jolloin myyjä saa ensi-kontaktin asiakkaaseen. Tavoitteena on kiinnittää ja pitää asiakkaan huomio sekä saada asiakas kiinnostumaan myyjän tarjonnasta. Vaikka vaihe kestää vain muutaman minuutin, on se usein kriittinen kaupan saamisen kannalta. Koska asiakkaat ovat usein kiireisiä, he arvioivat tilanteen hyvin nopeasti.

Vaihe 4, *myyntipresentaatio*, on koko myyntitehtävän ydin. Tässä vaiheessa myyjä esittelee tuotteen sekä vahvuudet ja edut asiakkaalle. Myyjä yrittää myös herättää asiakkaan ostohalun ja vakuuttaa tätä tuotteen hyvydestä. Vaiheessa 5, *vastaväitteiden käsittely*, myyjä pyrkii eliminoimaan asiakkaan ostohaluttomuuden ja auttaa häntä päätöksenteossa. Tässä vaiheessa myyjä kertoo usein tuotteen edut.

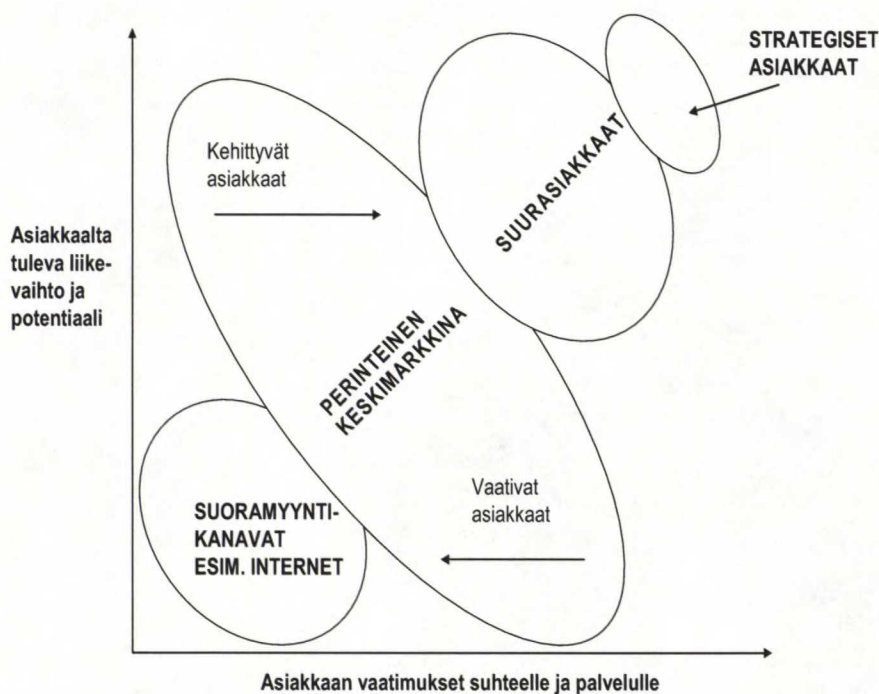
Vaihe 6 on *päätös*, jonka aikana myyjän päätehtävä on saada kauppa. Tässä vaiheessa pyydetään tilausta ja sovitaan myyntitransaktion yksityiskohdista. Vaihe 7, *myynnin jälkeinen seuranta*, sisäl-

tää asiakkaan mahdollisten ongelmien ratkaisun. Pyrkimyksenä on myös rakentaa pohjaa uusille myyntineuvotteluille. Käyttökoulutus ja mahdolliset luottojärjestelyt toimivat usein asiakastytyväisyyttä lisäävinä toimenpiteinä.

2.3 Myynnilliset lähestymistavat

Myynnin johtamisohjelmien ja käytäntöjen uudistamiseen kohdistuu vallitsevassa kilpailutilanteessa lisääntyviä paineita. Yritykset pyrkivät vahvempiin asiakassuhteisiin. On tunnistettu tarve siirtyä yksittäisestä transaktiomyyntistä (transaction selling) kohti konsultoivaa myyntiä. (Pelham 2006a.)

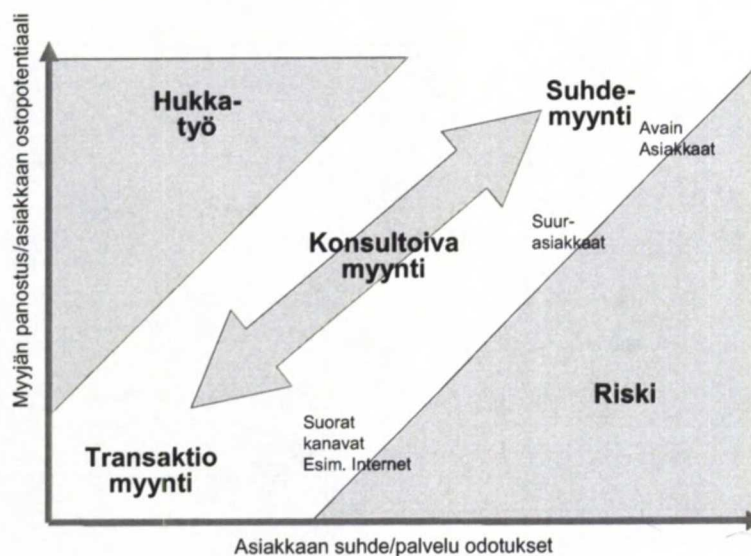
Yritykset ovatkin alkaneet ryhmitellä asiakkaitaan heihin kohdistettavan myyntipanostuksen mukaan. Tapahtumakohtainen myyntityö (transaktiomyynti) voidaan hoitaa esimerkiksi internetin avulla, kun taas suurasiakkaisiin ja strategisiin asiakkaisiin voidaan soveltaa useita eri strategiavaihtoehtoja. (Piercy 2006, 11.) Kuvio 2 kuvaa asiakaskannan jakautumista suhteessa myyntipotentiaaliin ja asiakkaiden suhteelle/palveluille asettamiin vaatimuksiin (Piercy 2006, 11).



Kuvio 2. Asiakaskannan jakautuminen

Kuviossa 3 yhdistetään Piercyä ja Lanea mukaillen (2006, 22) kuvion 2 asiakaskanta ja myyjän panostus yhdeksi kokonaisuudeksi. Siinä kuvataan asiakkaan suhteelle ja palvelulle asettamat vaatimukset suhteessa asiakkaan antamaan liikevaihtoon tai sen potentiaaliin. Mikäli asiakas on kovin vaativa, mutta ei kasvata myyjän liikevaihtoa, se pyritään siirtämään myyjän kannalta edullisempaan kanavaan. Jos myyvän yrityksen panostus asiakkaan vaatimusten tyydyttämiseen lisää asiakkaalta tulevaa liikevaihtoa, myyvä yritys jatkaa tai lisää panostustaan kyseiseen asiakkaaseen.

Kuviossa on esitetty alue, jossa myyjä panostaa asiakkaaseen tämän ostopotentiaaliin perustuen enemmän kuin asiakas on halukas panostamaan. Tätä aluetta voidaan kutsua hukkatyöksi. Myyjä käyttää siis energiaansa turhaan. Jos taas asiakas panostaa suhteeseen tai hänellä on suuret palveluodotukset, mutta myyjä panostaa asiakkaaseen tätä vähemmän, on myyjä siirtynyt riskialueelle. Jos asiakas havaitsee myyjän olevan rajallisesti kiinnostunut itsestään, saattaa myyjän ja asiakkaan välinen liiketoimintasuhde olla vaarassa.



Kuvio 3. Myyjän panostus suhteessa asiakkaan panostukseen

Asiakkaiden odotukset myyjän toiminnan suhteen ovat muuttuneet. Kun perinteiset myyntiaktiiviteetit keskittyvät pääsääntöisesti kassavirran hankintaan tuotteilla ja palveluilla, siirtyykin nyt tavanomaisen markkinoinnin paino myyvän yrityksen tarpeista asiakkaan tarpeisiin. Myyjän odotetaan tuntevan myös asiakkaan asiakasyritykset ja niiden tarpeet. Näin myyjä kykenee parantamaan asiakkaansa kilpailukykyä ja parantamaan asiakkaan kustannustehokkuutta. (Piercy 2006, 12.)

Yllä esitetystä voidaan tehdä johtopäätös, että tulevaisuudessa myyjät voidaan jakaa selkeämmin eri luokkiin riippuen siitä, onko heidän lähestymistapansa asiakkaan suuntaan tuotelähtöinen vai asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyyden lisääntyessä myyjä siirtyy transaktiomyynnistä kohti konsulttoivaa myyntiä ja siitä taas suhdemyyntiin. Strategiseksi asiakashallinnaksi kutsutun avainasiakkaiden hallinnan voidaan katsoa olevan suhdemyynnin ylintä luokkaa. Myyjän asiakaslähtöisyyden taso riippuu pitkälti myyvän yrityksen markkinasuuntautuneisuudesta ja suhdemarkkinointistrategiasta.

Pelhamin (2006b, 176) mukaan myyvän yrityksen suoritukseen vaikuttavat tekijät ovat tuotteen tarjoama lisäarvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys, asiakkaiden pysyvyys, vähentyneet hintajoustot ja alhaisemmat markkinointikustannukset. Myyjä kykenee henkilökohtaisesti vaikuttamaan tekijöihin omalla suuntautuneisuudellaan (asiakas tai transaktio) ja myynnillisellä käyttäytymismallillaan. Näitä käyttäytymismalleja ovat transaktiomyynti, mukautuva myynti, konsulttoiva myynti ja myynnillinen konsultointi, joka tässä tutkielmassa rinnastetaan suhdemyyntiin.

Eckert (2006, 32) tarkentaa mukautuvan myynnin käsitettä esittämällä neljä eri osa-aluetta, joissa myyjä voi mukauttaa omaa toimintamalliaan. Ensimmäinen osa-alue on *informaatio*. Myyjä jakaa informaatiota tilanteeseen sopivalla tavalla. Hän mukauttaa jakamansa tiedon sisältöä, määrää, tiedonjaon ajoitusta ja sen taajuutta. Toinen osa-alue on myytävä *ratkaisu*. Myyjä mukauttaa tarjoamaansa ratkaisua asiakkaan tarpeet ja tilanteen huomioiden. Hän voi muunnella itse tuotetta tai tuotteen mukana tarjottavia oheispalveluja. Hän voi myös muuttaa tuotteen hinnan muodostumista tai toimitukseen liittyviä ehtoja asiakkaalle sopivaksi. Kolmas osa-alue on *kommunikaatio*. Tähän osa-alueeseen liittyy myyjän mukautuvuus hänen ja asiakkaan välisessä kaksisuuntaisessa kommunikaatiossa. Myyjä voi mukauttaa omaa myyntistrategiaansa, vaikutustyyliään ja käyttää eri kommunikointikanavia. Neljäs osa-alue on *prosessi*, jossa myyjä mukauttaa eri resurssien käyttöä myyntiprosessin kuluessa. Myyjä voi vaihdella myynnillisistä lähestymistapaansa transaktiomyynnistä suhdemyyntiin. Hän saattaa kytkeä myyntityöhönsä henkilöitä, jotka tukevat kaupan saamista. Myyjä

saattaa myös tehdä muutoksia myyntiprosessin eri vaiheiden järjestykseen ja pituuteen. Lisäksi hän valitsee kaupan saamisen kannalta tehokkaimman ympäristön työnsä tekemiseen.

Konsultoivat myyjät luovat lisäarvoa ostaja-myyjä-suhteessa tavoitteenaan lisätä asiakkaan riippuvuutta myyntihenkilöstä itsestään ja tämän yrityksen tuotteista. Myyjän tavoitteena ei ole pelkästään saada oma tuote täyttämään asiakkaan tarpeet, vaan myös parantaa myyvän yrityksen tuotetarjonnan arvoa asiakkailta oppimillaan tiedoilla. Vaikka konsultoitvien myyjien tuleekin olla asiakassuuntautuneita ja mukautuvia, heidät tulee myös kouluttaa tunnistamaan ongelmia, ratkomaan ne ja huolehtimaan asiakassuhteen jatkuvasta hallinnasta. (Pelham 2006b.)

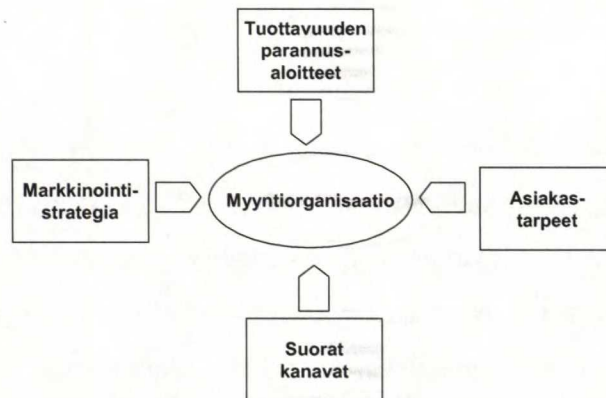
Suhdemyynti suuntautuu asiakkaisiin, päinvastoin kuin transaktiopohjainen myynti. Se pyrkii rakentamaan luottamusta myyjän ja ostajan välillä. Suhdemyynnillä luodaan ja rakennetaan asiakkaalle lisäarvoa toimittamalla tälle tuotteita ja palveluita, jotka ovat yhdenmukaisia asiakkaan strategisten prioriteettien kanssa. (Schwepker 2003.)

2.4 Syyt myyntityön muutokseen

Henkilökohtainen myyntityö on viime vuosien aikana muuttunut olennaisesti ja muutoksen ennustetaan jatkuvan. Nopeasti muuttuva kilpailuympäristö pakottaa yritysmarkkinointia tekeviä yrityksiä etsimään luovia ja joustavia ratkaisuja kilpailijoidensa lyömiseksi (Doney & Cannon 1997, 35). Myyntityö ammattina ja toimintona on kehittynyt ja muuttunut dramaattisesti viime vuosikymmenien kuluessa. Myös kirjallisuudessa huomio on siirtynyt asiakassuhteisiin. (Moncrief & Marshall 2005.) Voimakkaat yritys- ja asiakastekijät muovaavat yritysten myyntiorganisaatioita uudennaisiksi (Jones, Brown, Zoltners & Weitz 2005). Muutoksesta johtuen myyjiltä edellytetään mahdollisesti uusia taitoja, joista käytetään tässä tutkielmassa yleisesti nimitystä kompetenssit. Tässä alaluvussa pyritään kuvaamaan myyntityön muutosta ajavia voimia.

Piercy (2006, 5–6) esittää, että myyntitehtävästä on tullut entistä monimutkaisempi ja panokset myyntiorganisaatiolle ovat kasvaneet entisestään. Perinteisesti myyntityö on katsottu taktiseksi ja operatiiviseksi toiminnaksi. Kasvavat muutospainet (ks. kuvio 4) johtavat siihen, että toimintojen säilyttäminen myyntityössä nykytasolla ei enää kannata yrityksille, jotka haluavat luoda ylivertaista lisäarvoa asiakkaille tai omistajille. Kun markkinointistrategia uudistuu, linjataan myyntiprosessi samansuuntaiseksi. Yritysten myyntikanavat lisääntyvät ja internet korvaa monia perinteisiä myyn-

titoimintoja. Asiakkaiden tarve saada lisäarvoa ja parempaa palvelua kasvaa, kun samanaikaisesti yrityksen kuluja tulisi laskea ja tuottavuutta nostaa.



Kuvio 4. Myyntiorganisaatioon kohdistuvat paineet (Piercy 2006, 4)

Myyntityössä on tapahtumassa muodonmuutos. Myyjän toimintamalli muuttuu myymisestä kohti neuvonantoa. Hän kuuntelee puhumisen sijaan ja tyrkyttämisen sijasta hän pyrkii auttamaan asiakasta. (Pettijohn, Pettijohn & Taylor 1995.)

Anderson (1996, 17–32) luokittelee kolmeen ryhmään voimat, jotka vaikuttavat henkilökohtaiseen myyntityöhön ja myynnin johtamiseen: käyttäytymispohjaiset voimat, teknologiapohjaiset voimat ja myynnin johtamiseen liittyvät voimat. Ne on esitetty taulukossa 1 Andersonia mukaillen.

Taulukko 1: Henkilökohtaiseen myyntityöhön ja myyntijohtoon vaikuttavat voimat 2000-luvulla

Käyttäytyminen	Teknologia	Johtaminen
1. Asiakkaan odotusten kasvu 2. Kuluttajan halu vältellä myyntitilanteita - kiinteähintaiset myyntikanavat - ostoedustajat 3. Suurten vähittäiskauppojen ostovoiman kasvu 4. Markkinoiden globalisaatio 5. Markkinoiden pirstoutuminen pienempiin segmentteihin	1. Myyntityön automaatio - kannettavat tietokoneet - elektroninen tiedonsiirto - videoneuvottelut 2. Virtuaalitoimistot 3. Elektroniset myyntikanavat - internet - televisio-osto kotoa - reaaliaikainen kaupankäynti tietokoneella	1. Siirtyminen suoramarkkinointiin - telemarkkinointi - telemyynti - tietokone myyjänä - postimyynti 2. Myyntifunktion ulkoistaminen 3. Myynnin ja markkinoinnin yhteensulautuminen - intranet 4. Myyntihenkilöstön ammatillinen sertifiointi

Asiakkaat mukautuvat jatkuvasti toimintaympäristön muutoksiin. Siksi ei ole yllättävää, että ostajan toimintatapojen muutos vaikuttaa myös henkilökohtaiseen myyntityöhön. Tällaisia muutoksia ovat kasvavat asiakasodotukset, kuluttajan halu vältellä ostaja-myyjä-neuvottelutilanteita, suurten vähittäiskauppojen kasvava ostovoima, markkinoiden globalisaatio ja pirstoutuminen kansallisten vähemmistöryhmien lisääntyessä.

Teknologian nopea kehitys vaikuttaa voimakkaasti henkilökohtaiseen myyntityöhön. Kannettavat tietokoneet ja niihin liittyvät myynnin ja markkinoinnin järjestelmät tehostavat myyntityötä, mutta edellyttävät myyjiltä uusia kompetensseja. Myyntihenkilöstön käyttöön annetut automaatiojärjestelmät saattavat toimia jopa haitallisesti asiakassuhteen syvyyteen (Geiger & Turley 2006). Rivers ja Dart (1999, 59) määrittelevät myynnin automaation (Sales Force Automation) järjestelmäksi, joka muuttaa manuaaliset myyntitoiminnot sähköisiksi prosesseiksi käyttämällä informaatioteknologiaa. Yhä useammat myyjät toimivat virtuaalitoimistoissa, koska tietoliikenneyhteyksien saatavuus ja nopeus sallii työnteon miltei kaikkialta. Elektroniset myyntikanavat, kuten internet, ovat vääjäämättä muuttaneet perinteisiä myyntimalleja ja jopa korvanneet joukon henkilökohtaisia myyntitehtäviä.

Myynnin johtamiseen liittyvät voimat, kuten siirtyminen kenttämyynnistä suoramyyntivaihtoehtoihin, henkilökohtaisen myyntityön ulkoistaminen, myynnin ja markkinoinnin yhteensulautuminen sekä myyntihenkilöiden ammatillinen sertifiointi, vaikuttavat olennaisesti henkilökohtaisen myyntityön luonteeseen ja sen arvostukseen.

Noin yhdeksän vuotta Andersonin (1996) artikkelin ilmestymisen jälkeen Jones, Brown, Zoltners ja Weitz (2005) jakoivat myyntityötä muuttavat voimat ympäristöstä johtuviin vaikutteisiin ja yrityksen sisäisiin ajureihin. He jakoivat ympäristöstä johtuvat vaikutteet neljään pääluokkaan: asiakkaat, kilpailijat, teknologia sekä eettiset ja lainsäädännölliset vaikutteet. Asiakkaiden lisääntyvät odotukset kohdistuvat myyntihenkilön tiedon määrään, vasteaikaan, kommunikaation leveyteen ja syvyyteen sekä myyvän yrityksen kykyyn yksilöllistää tarjontansa juuri asiakasyritykselle sopivaksi. Kilpailijat taas pakottavat myyvän yrityksen valitsemaan kohdeasiakassegmenttinsä täsmällisemmin, jotta resurssit kohdistettaisiin kannattavasti. Teknologia mahdollistaa sen, että myyjä kykenee käsittelemään tietoa entistä nopeammin. Tämä kuitenkin edellyttää myyjältä aikaa ja kykyä panostaa järjestelmien opettelemiseen. Esimerkkinä tällaisista järjestelmistä mainitaan asiakkuudenhallintajärjestelmät (CRM) ja myynnin automaatiojärjestelmät (SFA). Eettiset ja lainsäädännölliset vaikutteet

asettavat uusia rajoituksia myyjän toiminnalle, jolloin myyntihenkilöstön rekrytoinnista tulee entistä vaativampaa.

Taulukossa 2 kuvataan ne yrityksen sisäiset voimat, jotka muuttavat myyntityötä. Huomionarvoista on, että myyvän yrityksen strategian muuttuessa on myyntijohdon kyettävä entistä paremmin tunnistamaan merkit alkavasta myynnin suoritustason laskusta. Tällaisia merkkejä ovat tyypillisesti parhaiden myyntihenkilöiden vaihtuvuus, ristiriidat markkinointi- ja myyntitoimintojen välillä, myyjien huomion siirtyminen asiakastyöstä muuhun kuin myynnilliseen työhön, alenevat tulokset asiakastyytyväisyysmittauksissa sekä myyntihenkilöstön jatkuva alisuoriutuminen tavoitteiden saavuttamisessa. (Jones ym. 2005, 109–110.)

Taulukko 2: Yrityksen sisäiset myyntityön muutosta ajavat voimat

Yrityksen strategia	Suoritukseen kohdistuvat haasteet
<ul style="list-style-type: none">• uusien tuotteiden julkistukset• yritysten yhteenliittymiset• myyntiprosessin uudelleen suunnittelu• siirtyminen transaktiopohjaisesta myynnistä kohti konsultoivaa myyntiä• uusi myyntikanavastrategia• meno uusille markkinoille• lisäarvoa tuottavien palvelujen tarjonta	<ul style="list-style-type: none">• korkeat myyntikulut• liian vähän uusia asiakkaita• itsetyytyväisyys• vastuunkannon puute• suuri henkilöstövaihtuvuus• kyvyttömyys hoitaa laajaa asiakaskirjoa• kyvyttömyys hoitaa laajaa tuotekirjoa

(Jones, Brown, Zoltners & Weitz 2005)

Avainasiakkaiden merkitys tulee kasvamaan ja yrityksissä tullaan yksittäisten myyjien sijasta turvautumaan yhä enemmän nopeasti muodostettaviin myyntitiimeihin. Myyjien tavoitteena tulee jatkossa olemaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpito lyhyen tähtäimen liikevaihdon kasvattamisen sijasta. (Jones ym. 2005, 110.)

Kuvattujen muutosten vaikutus moniin myyntijohdollisiin seikkoihin voidaan olettaa ilmeisen suureksi. Myynnin ja markkinoinnin vastualueet muuttuvat epäselviksi. Myyntihenkilöstön rekrytointi ja valmennus saavat uusia muotoja. Oma haasteensa syntyy myyjien muuttuvan palkanosan muodostumisperusteista. Miten hyvää myyntisuoritusta jatkossa tulisi mitata? Kuinka myyjien motiivointi ja valvonta tulisi hoitaa? Tässä on useita tutkimusaiheita tulevaisuutta ajatellen.

2.5 Muutoksen vaikutus henkilökohtaisen myynnin prosessiin

Tässä luvussa esitetyt muutokset myyjän toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet siten, että aiemmin käsitelty perinteinen henkilökohtaisen myyntityön prosessimalli (Dubinsky 1980/81) alkaa monelta osin olla vanhanaikainen. Se sisältää alueita, joita myyjä ei henkilökohtaisesti enää tee. Toisaalta siitä puuttuu muutoksen mukanaan tuomia alueita. Tässä tutkielmassa on kuitenkin päätetty nojautua Dubinskyn prosessimalliin, koska se on yleisesti tunnettu.

Moncriefin ja Marshallin (2005) kuvaus seitsemän askeleen mallin kehittymistä eri muutostekijöiden seurauksena on esitetty taulukossa 3. He tuovat esiin, että taulukon muutostekijät ovat vaikuttaneet myyntiprosessin eri vaiheisiin muuttaen sitä merkittävästi. Perinteinen myyntiprosessi on sarja peräkkäisiä ja kumulatiivisia vaiheita. Myyjä aloittaa ensimmäisestä vaiheesta ja käy läpi koko prosessin. Kuhunkin vaiheeseen käytetty aika saattaa vaihdella, mutta myyjän tulee aina käydä läpi kaikki vaiheet. Kehittyneessä mallissa myyjä sitä vastoin käy vaiheet läpi jossain muodossa, mutta ei välttämättä jokaisella myyntikäynnillä. Vaiheet saattavat esiintyä ajan kuluessa ennalta määräämättömässä järjestyksessä ja niitä saattavat tehdä useat eri henkilöt myyjäyrityksessä. Vaiheet noudattavatkin monia osia yrityksen myyntistrategiasta ja korvaavat perinteisen mallin.

Perinteinen myyntiprosessimalli soveltuu käytettäväksi myyntityössä, jossa pääpaino lepää uusien asiakkaiden hankinnassa. Nykyään moni yritys keskittyy nykyisten, kannattavien ja ostopotentiaaliltaan suurten asiakkaiden hallintaan, mihin suhdemyynti ja siitä muodostunut avainasiakkuuksien hallinta pyrkivätkin. Piercy ja Lane (2006) nostavat esiin strategisen asiakashallinnan (Strategic Account Management), toiselta nimeltään avainasiakkuuksien hallinnan (Key Account Management) tehokkaan suhdemyynnin keinona. Suhdemyynnissä myyjä ei juuri käytä aikaa prospektointiin vaan parhaisiin nykyisiin asiakkaisiin.

Taulukko 3: Myyntiprosessin seitsemän vaiheen kehitys

Perinteiset seitsemän myyntiprosessin vaiheet	Muutostekijät	Kehittynyt myyntiprosessi
1) Prospektointi	Telemarkkinointi Internet-kaupankäynti Organisationaalinen prospektointi	1) Asiakkaan säilyttäminen ja poisto
2) Yhteydenoton valmistelu	Asiakastiedot kannettavassa tietokoneessa Tukihenkilöstö	2) Tietokanta ja tietämyksen hallinta
3) Yhteydenotto	Perustan rakentaminen	3) Asiakassuhteen hoito (suhdemyynti)
4) Myyntipresentaatio	PowerPoint/Multimedia Kuunteleminen Tiimimyynti Monitahoiset asiakaskäynnit Lisäarvon luonti Osto-organisaatiot	4) Tuotteen markkinointi
5) Vastaväitteiden käsittely	Ennalta määritellyt tarpeet	5) Ongelman ratkaisu
6) Päätös	Yhteisten tavoitteiden tunnistaminen	6) Arvon lisääminen/asiakastarpeiden tyydyttäminen
7) Myynnin jälkeinen seuranta	Teknologian hyväksikäyttö kommunikaation tehostamisessa	7) Asiakassuhteen ylläpito

Long ym. (2006) käyttävät teollisuusmyyjän myyntiprosessin kuvaamiseen mallia, jossa Dubinskyn (1980/81) mallin (ks. kuvio 1) ensimmäinen askel on jaettu kahtia. Nämä osat ovat prospektointi ja prospektin laadun määrittely. Tällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla myyjä tunnistaa parhaat prospektit eli ne, joilla on suurin todennäköisyys tuloksekkaaseen kannattavaan kauppaan. He myös toteavat, että myyntiprosessin painopiste on siirtynyt kohti sen loppuosia seurauksena suhdemyynnin merkityksen kasvusta. Ennen painopiste oli prosessin alkupäässä ostajien hankkimisessa.

Moncrief ja Marshall (2005) toteavat, että tämän päivän liike-elämässä 80:20-sääntö on toteutumas-
sa yhä vahvemmin. 80 % liikevaihdosta tulee 20 %:lta asiakkaista. Suhdemyynnin merkitys siis kasvaa. Sen sijaan, että yritykset pyrkisivät pääasiallisesti etsimään uusia asiakkaita prospektoinnilla, ne käyttävät yhä enemmän resursseja säilyttääkseen nykyiset kannattavat ja ostokykyiset asiakkaansa. Piercy ja Lane (2006) kirjoittavat, että strateginen asiakkuuden hallinta (SAM) tai toiselta

nimeltään avainasiakkuuksien hallinta (KAM) on kehittynyt maailmanlaajuisesti tavaksi hoitaa sel-
laisia suuria asiakkuuksia, jotka muodostavat valtaosan myyvän yrityksen liikevaihdosta ja
-voitosta. Nämä asiakkuudet ovat monimutkaisia ja niillä on erikoistarpeita. Niiden osto-
organisaatiot ovat keskitetysti ohjattuja, mutta eri toimipisteiden osto-osastoilla on vaikutusvaltaa
päättöksen teossa. Ostot ovat suuria ja ostoprosessi on monimutkainen. Strateginen asiakkuudenhal-
linta edellyttääkin, että myyvä yritys panostaa suuren määrän resurssejaan pieneen joukkoon eri-
koisasiakkaita.

Piercy ja Lane (2006) näkevät kuitenkin strategisessa asiakkuuden hallinnassa joukon riskejä, ja tätä
strategiaa pitäisikin heidän mielestään kriittisesti analysoida ennen sen toimeenpanoa. Riippuvuus
vain kourallisesta asiakkaita saattaa olla muuttuvassa markkinatilanteessa yrityksille melkoinen
riski. Toinen huomion arvoinen seikka on, että myyvän yrityksen kannalta strateginen asiakas saat-
taa käyttää asemaansa vain halvempien hintojen ja erikoisehtojen saamiseksi ilman vilpittömyy-
pyrkimystä strategisen asiakkuudenhallinnan edellyttämään yhteistyöhön.

Näyttäisikin siltä, että yritysten ei pitäisi pelkästään nojautua suhdemyyntiin ilman prospektointia,
vaan tarvitaan toimenpiteitä myös uusien asiakkuuksien löytämiseksi. Yrityksillä tulisi olla myynti-
henkilöstöä, joka kykenee prospektointiin ja sitä kautta uusien asiakkuuksien saamiseen. Toisaalta
tarvitaan myös myyntihenkilöstöä, joka kykenee olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon eli
suhdemyyntiin. Näissä kahdessa tehtävätyypissä menestyksekkäästi toimivien myyjien kompetens-
sit ovat todennäköisesti toisistaan jonkin verran poikkeavia, koska myyntiprosessin vaiheet painot-
tavat tehtävätyypeissä eri tavoin.

3 MYYJÄN HENKILÖKOHTAISET KOMPETENSSIT

Tässä luvussa tarkastellaan tieteellisestä kirjallisuudesta löydettyjä myyjän henkilökohtaisia kompetensseja. Aluksi käsitellään niin kutsuttuja myyjän perinteisiä kompetensseja. Sen jälkeen siirrytään kirjallisuudesta löydettyihin uusiin kompetensseihin. Seuraavaksi kaikki löydetyt kompetenssit ryhmitellään ja pyritään osoittamaan niiden pääasialliset käyttöalueet myyntiprosessissa tai muuten myyntityön osana. Luvun lopussa esitetään tutkielman viitekehys.

3.1 Perinteiset kompetenssit

Michaels ja Marshall (2002) listaavat joukon myyjän kompetensseja, jotka ovat heidän mielestään tällä hetkellä keskeisiä. Nämä perinteisiksi kutsutut kompetenssit on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4: Myyjän perinteiset kompetenssit

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Kyky ymmärtää se dynaaminen/muuttuva maailma, jossa ammattimainen myynti tapahtuu (säännökset, etiikka, teknologia, asiakkaat, liiketoiminta)2. Kyky ymmärtää asiakassuhteen hallinta, sitä tukeva tieto ja järjestelmät (CRM)3. Kyky ymmärtää myyjän suhde esimieheen, asiakkaisiin, työtovereihin, kilpailijoihin, markkinointifunktioon ja muihin tukifunktioihin4. Kyky valmistautua myyntikäyntiin (käynnin suunnittelu, strateginen myynti, leadien hankinta, prospektien kvalifiointi ja tiedon keruu)5. Kyky kommunikoida riittävän hyvin selvittääkseen myyntikäynnistä (tarpeiden kartoitus, ratkaisun löytäminen asiakkaan tarpeeseen, ratkaisun esittäminen, asiakkaan sitoutumisen hankinta ja kaupan päättäminen)6. Kyky ymmärtää myynnin jälkeisen palvelun konsepti ja pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamisen merkitys7. Kyky ammattimaiseen kirjalliseen viestintään asiakkaiden kanssa (esittelykirjeet, email-viestit, tarjoukset ja kaupan jälkeinen kirjeenvaihto)8. Kyky hyödyntää viestintä- ja tiedonkeruuteknologiaa myynnin tuottavuuden lisäämiseksi |
|--|

Dubinsky ja Rudelius (1980/1981) esittävät varsin tyhjentävän listan eri myyntitekniikoista, jotka tässä tutkielmassa luokitellaan myyjän perinteisiin kompetensseihin. Näitä tekniikoita on kaiken kaikkiaan 84 kappaletta ja ne jakautuvat kaikkiin henkilökohtaisen myyntiprosessin vaiheisiin. Liitteessä 2 on kuvattu nämä myyntitekniikat tarkasti, koska näillä tekniikoilla on yhä erittäin suuri merkitys myyntityön hahmottamiseen ammattina. Perinteisten kompetenssien yhteisenä nimittäjänä on huomion keskipiste myynnissä ja kaupan saamisessa. Asiakassuuntautuneisuus ja suhdemyynti vaikuttavat toissijaisilta.

3.2 Uudet kompetenssit

Vaikka myyntihenkilöstö onkin kovan muutospaineen alla, ei henkilökohtainen myyntityö ammatina katoa. Oppimis- ja sopeutumiskykyiset myyjät ja myyntipäälliköt säilyttävät arvonsa. Kehittyvä teknologia ei koskaan täysin korvaa myyntihenkilön kykyä herättää luottamusta, toimia oikea-aikaisesti, tunnistaa asiakkaan tarpeet, palvella henkilökohtaisesti, luoda uusia asiakassuhteita ja kannattavia liiketoimintastrategioita yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Anderson 1996.) On kuitenkin selvää, että myyjän täytyy oppia uusia kompetensseja säilyttääkseen kilpailukykyä kiristyneessä markkinatilanteessa.

Andersonin (1996) mukaan myyjien tulee oppia enemmän asiakkaitensa liiketoiminnasta ja ottaa vastuu asiakkaan kannattavuudesta. Heidän tulee myös auttaa asiakasta luomaan kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. Oman yrityksen resurssien valjastaminen tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle on myös opittava kompetenssi. Myyjien tulee kyetä luomaan hyvät suhteet oman yrityksensä sisällä toimiviin tukihenkilöihin.

Kun raja myynnin ja markkinoinnin välillä hämärtyy, tulee myyntityöhön uusia piirteitä. Myyjän tulee kiinnittää enemmän huomiota tiedon keruuseen toimimalla edustamansa yrityksen silminä ja korvina liikkeessaan asiakasrajapinnassa. (Anderson 1996, 30). Näin myyjä voi tuoda yritykseensä markkinatietoa, joka mahdollistaa esimerkiksi asiakaslähtöisen tuotekehityksen. Kun tuotemarkkinointi, myynti ja asiakastuki toimivat omina hierarkioinaan, syntyy yritykselle tarpeettomia kustannuksia. Jos nämä toiminnot saadaan läheiseen yhteistyöhön, säästetään kuluja ja yrityksen asema kilpailussa paranee. (Cespedes 1996.)

Myyjän tulee kyetä hyödyntämään viimeisintä teknologiaa asiakaskontakteissa ja palvelussa samalla vähentäen kustannuksia (mt.). Teknologien omaksuminen saattaa monelle myyjälle olla suuri haaste (Geiger & Turley 2006). Asiakassuhteen syvyys ja asiakkaan myyjää kohtaan tuntema luottamus luovat pohjan symbioottiseen yhteistyöhön, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan. Myyjältä edellytetään siis kykyä luoda asiakkaisiin pitkäaikaisia partnerisuhteita, joissa sekä myyvä että ostava yritys toimivat kannattavasti (mt.).

Cron, Marshall, Singh, Spiro ja Sujan (2005, 124) lähestyvät myyjien kompetenssitarpeita nykyisen myyntikoulutuksen ja myyntivalmennuksen lähtökohdasta. Heidän mukaansa useat muutosvoimat ovat yhdessä muodostaneet haasteen koulutukselle ja valmennukselle. Koulutus- ja valmennusohjelmat ovat perinteisesti jakautuneet standardiohjelmiin, johdon päätöksiin perustuviin ohjelmiin,

pakollisiin ohjelmiin ja strukturoituihin ohjelmiin. Ne on järjestetty luokkahuoneissa joko ulkoisten tai sisäisten asiantuntijoiden vetäminä. Nyt on kuitenkin alettu kyseenalaistaa valmennusten tuottavuutta suhteessa kuluihin. Nykypäivän myyntiympäristössä ratkaisujen myynnillä, asiakassuhteilla ja informaatiolla on merkittävä rooli. Siksi kaikille samanlaisena tarjottavat koulutus- ja valmennusohjelmat eivät välttämättä vastaa tarkoitustaan. Useimmat koulutus- ja valmennusohjelmat kohdistuvat moninaiseen joukkoon sellaisia tietoja, taitoja ja kykyjä, jotka ovat myynnin tehokkuuden kannalta olennaisia (Dubinsky 1996, 67). Tästä voidaan päätellä, että myyntityössä tapahtuu selkeää erikoistumista riippuen myyjän myynnillisestä lähestymistavasta.

Cron ym. (2005, 125–126) jakavat myyntityöhön liittyvät tiedot, taidot ja kyvyt kolmeen ryhmään, joista käytetään yhteisnimitystä kompetenssit. Ensimmäinen ryhmä sisältää ns. tehtävisidonnaiset kompetenssit. Koska ne ovat suoraan merkityksellisiä myyntityössä ja niiden tehokkuus voidaan suhteellisen helposti havaita, osuu suurin koulutus- ja valmennusohjelmien panostus tähän ryhmään. Ryhmän kompetensseihin kuuluvat muun muassa tuotetuntemus, kilpailijatieto, asiakastuntemus ja markkinatuntemus. Lisäksi voidaan mainita taitoihin liittyviä kompetensseja, kuten kaupan päättäminen ja myyntialueen hallinta. Vaikka tämän ryhmän kompetenssit ovat hyvä lähtökohta myyntihenkilön koulutuksen aloittamisessa, ne sallivat kuitenkin vain rajatun kasvun myyjän osaamisessa kokonaisuutena.

Toisen kompetenssiryhmän muodostavat ns. kasvusidonnaiset kompetenssit. Muuttumattomassa toimintaympäristössä kasvusidonnaisia kompetensseja ei tarvittaisi. Myyjä kuitenkin toimii muutoksen keskellä. Nämä kompetenssit mahdollistavat myyjän jatkuvan kehityksen tehtävisidonnaisen kompetenssien alueella. Esimerkkeinä kasvusidonnaisista kompetensseista mainittakoon ongelmanratkaisutaito, tavoitteellisuus, improvisointi ja oppimishalu.

Kolmas kompetenssiryhmä muodostuu metakompetensseista. Niissä yhdistyvät kaksi edellistä kompetenssiryhmää motivaation ja persoonallisuuden kautta. Itsensä kehittäminen ja itsensä arviointi ovat esimerkkejä metakompetensseista. Metakompetenssien avulla myyjä kykenee menestyksekkäästi toimimaan vastakkaisiin suuntiin ohjaavien kompetenssien kanssa. Päätöstilanteissa metakompetenssit toimivat ohjaavina, esimerkiksi työskennelläkö kovemmin vai viisaammin tai lisätäkö ensisijaisesti työn laatua vai tuottavuutta.

Rosenbaum (2001) kuvaa Siebel Multichannel Services -yrityksen tutkimusta, jossa verrataan tuottavimpien myyjien kompetensseja vähemmän tuottaviin myyjiin. Myyjät on asetettu paremmuusjär-

jestykseen tuottavuuden suhteen ja ylintä kolmannesta on verrattu muihin. 40 yrityksen myyjät ovat tähän mennessä olleet mukana tutkimuksessa ja yli 1000 myyjää on tutkittu vuoteen 2001 mennessä. Tutkitut myyjät edustavat eri toimialoja vastoin oletusta, että myyntikompetenssit vaihtelisivat eri toimialojen välillä. Tutkimuksessa nousi esiin seitsemän kompetenssia:

- kiinnostus itsensä arviointiin ja jatkuvaan oppimiseen (vrt. Cron ym. 2005, metakompetenssit)
- kyky kuunnella asiakasta muissakin kuin tuotteisiin liittyvissä tarpeissa
- kyky yhdistää asiakkaan ja myyvän yrityksen strategiset tavoitteet tukemaan toisiaan
- kyky hahmottaa asiakkaan ja myyvän yrityksen yhteinen sitoutuminen liiketoimintasuhteeseen
- kyky ymmärtää päätösten taloudellinen vaikutus asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen
- kyky konsultoivaan ongelmanratkaisuun ja luovaan ajatteluun

Myyjän on siis yllä esitetyn perusteella omaksuttava tietoja ja taitoja, jotka liittyvät uuden teknologian hyväksikäyttöön. Hänellä on lisääntyvä tarve ymmärtää asiakkaansa liiketoimintaa ja asiakkaan markkinoita, joten myyjällä täytyy olla oman tuotetuntemuksensa lisäksi osaamista laskenta-toimesta, markkinoinnista ja johtamisesta. Myyjältä edellytetään yhä useammin kompetensseja, joiden hallitseminen vaatii paljon sekä henkisiä että fyysisiä voimavaroja. Tästä nousee haaste: Miten saada tarvittavan kapasiteetin ja motivaation omaavat ihmiset myyntityöhön, kun sen arvostus yleisesti on kovin alhaalla? Oman ryhmänsä muodostavat vuorovaikutukseen liittyvät kompetenssit, joiden merkitys näyttää jatkuvasti kasvavan seurauksena suhdemyynnin lisääntymisestä. Uuden asiakkaan hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen, minkä johdosta yritykset panostavat syvempiin ja pitkäaikaisempiin asiakassuhteisiin. (Kotler, 2001.) Siirtyminen transaktiomyynnistä suhdemyyntiin on epäilemättä tapahtumassa.

Geiger ja Turley (2006) mainitsevat viisi vuorovaikutussuhteeseen liittyvää kompetenssia. Tehokkaalta myyjältä edellytetään ensinnäkin hyvää *kuuntelemisen* (Listening) taitoa. Se on huomattavan tärkeä syvien asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpidossa. *Asiantuntemus* (Expertise) on myyntitehtävän muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi tärkeää asiakkaalle. Myyjän tulee olla *mukautuva ja herkästi reagoiva* (Adaptability/Responsiveness). Myyjältä vaaditaan tilannetajua ja kykyä reagoida asiakkaan muuttuviin olosuhteisiin. *Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito* (Continuity of Communication) liittyvät olennaisesti toimivaan asiakassuhteeseen. Transaktiomyynnissä tämä taito ei ole kovin

olennainen, koska jälkiseurantaa ei tarvita, mutta erityisesti vuorovaikutuspohjaisessa suhdemyynnissä taito on tarpeen. Viidentenä taitona nostetaan esiin *läheinen tiedonvaihto* (Intimate Disclosure) sekä myyjän että asiakkaan suunnalta. Suomenkielinen käännös ei tee oikeutta taidolle: Kyse on siitä, että myyjä ja asiakas vaihtavat keskenään sellaista tietoa, mikä syventää heidän suhdettaan normaalin liikututtavuuden tasolta henkilökohtaiselle tasolle. Vaikka nämä viisi kompetenssia eivät muodostakaan täysin kattavaa listaa tarvittavista vuorovaikutustaidoista, antavat ne kuitenkin käsityksen laajasta taitojen kirjosta osa-alueella.

Pettijohn, Pettijohn & Taylor (2007) ryhmittelevät myynnin kompetenssit kahteen eri ryhmään: perinteiset myyntitaidot ja konsultointiin suuntautuneet käyttäytymistavat. Heidän tutkimuksensa kohdistuu myyjän kompetenssien merkitykseen suhteessa suoritukseen, asiakassuuntautuneisuuteen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen omaan organisaatioon sekä haluun vaihtaa työpaikkaa. Pettijohnin ym. mukaan perinteiset suoraan myyntiprosessin eri vaiheisiin liittyvät taidot näyttäisivät korreloivan positiivisesti kaikkien tutkittujen osa-alueiden kanssa. Tällaisia myyntitaitoja ovat esimerkiksi prospektointi, yhteydenotto asiakkaaseen, neuvottelu, tuotetuntemus ja kysymysten esittäminen. Tästä voidaankin päätellä, että yritysten perinteisiin myyntitaitojen koulutukseen ja valmennukseen investoimat rahat eivät mene hukkaan.

Toisaalta Pettijohn ym. (2007) havaitsivat myös, että myyjän käytöstavoilla (esim. kohteliaisuus, kuuntelu ja kyky saada asiakas kokemaan itsensä arvostetuksi) oli positiivinen korrelaatio vain asiakassuuntautuneisuuden ja omaan organisaatioon sitoutumisen kanssa. Näyttää siltä, että valmennuksen ja koulutuksen merkitys myyjän käytöstapoihin ei ole kovin suuri. Nämä taidot liittyvätkin olennaisesti konsultoivaan myyntiin. Pelham (2006b) esittääkin, että konsultoivaa myyntimallia käyttävät myyntiorganisaatiot kasvattavat myyntiään teollisissa asiakkaissa, koska nämä ovat enemmän suuntautuneita suhdemyyntiin. Teollisuuden alalla toimivien myyjien tulisi siis vähentää perinteisen myyntiprosessin ja siihen liittyvien taitojen käyttöä ja kiinnittää enemmän huomiota kompetensseihin, jotka liittyvät käyttäytymistapoihin.

Koska uusien asiakkaiden hankinta on kallista, yritykset panostavat paljon vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen (Kotler & Armstrong 2001, 667). Jatkuvassa liikesuhteessa tapahtuu vääjäämättä myös virheitä. Jos niitä ei kyetä korjaamaan asiakasta tyydyttävästi, kasvaa riski menettää asiakas. Tämän seurauksena myyjän kompetensseihin kuuluu myös mahdollisten virhetilanteiden hoito. Johnston ja Hewa (1997) jakavat virhetilanteiden hoidon kahteen osa-alueeseen: virhetilanteen analysointi ja virhetilanteesta toipuminen. Virhetilanteen analysoinnilla tarkoitetaan sitä, että myyjäyri-

tys dokumentoi järjestelmällisesti kaikki myyntiprosessissa ilmenneet virheet asiakkaan näkökulmasta. Virhetilanteesta toipumisella taas tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla vähennetään tai korjataan myyntiprosessissa tapahtuneen virheen vuoksi asiakkaalle aiheutettu vahinko. Korjaavat toimenpiteet voidaan hoitaa tilannekohtaisesti, tai myyvä yritys voi käyttää järjestelmällistä prosessia korjaustilanteissa. Yritys voi jopa tietoisesti aiheuttaa virhetilanteen ja osoittaa kykyä toipua nopeasti tarkoituksena lisätä asiakasuskollisuutta.

Gonzales, Hoffman ja Ingram (2005) esittävät, että tietoisuus asiakastyytyväsyyden tasosta ja kyky pitää asiakkaat on selkeästi tärkeää, jos yritys toimii suhdemyyntimallilla. He jakavat yllä kuvatun virhetilan analysoinnin ja siitä toipumisen viiteen erilliseen, mutta toisiinsa liittyvään alaryhmään: *virheen tunnistaminen, virheen tuntomerkkien määrittely, toipumisstrategian valinta, toipumisstrategian käyttöönotto sekä seuranta ja toipumisstrategian tehokkuuden arviointi.*

Myyvän yrityksen tulisi kouluttaa myyntihenkilöstönsä virhetilanteen analysointiin ja siitä toipumiseen (Gonzales ym. 2005). Perinteinen myyntivalmennus keskittyy kuitenkin usein vain henkilökohtaisen myyntiprosessin oikeaoppiseen läpivientiin, jolloin ihmissuhdetaidot, tekninen tuotetuntemus ja esiintymistaidot saavat suurimman huomion.

3.3 Kompetenssien ryhmittely ja käyttö henkilökohtaisessa myyntityössä

Tässä alaluvussa kompetenssit ryhmitellään ja osoitetaan niiden pääasialliset käyttöalueet myyntityössä. Taulukossa 5 esitetään löydetyt kompetenssiryhmät. Taulukossa on myös viittaus lähteeseen, josta kompetenssi löydettiin.

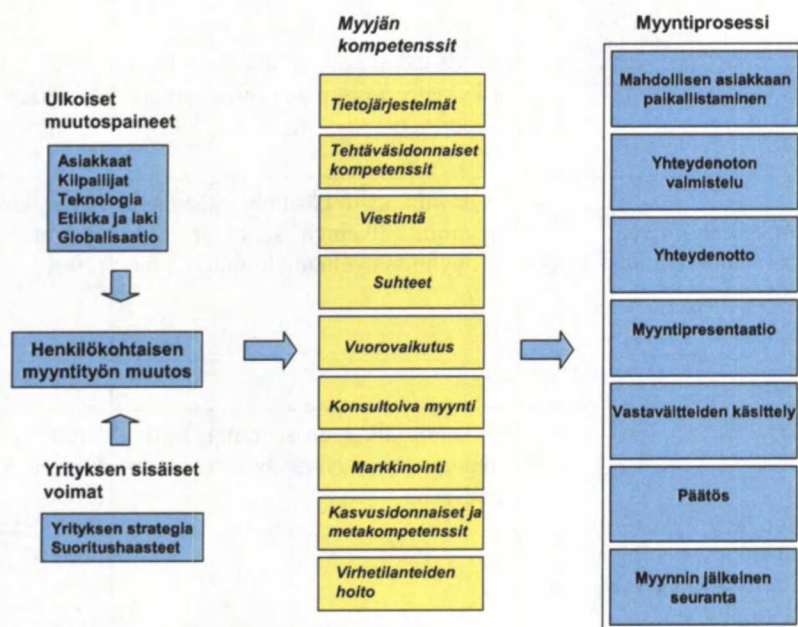
Taulukko 5: Kompetenssit ja niiden käyttö

Kompetenssit ryhmittäin	Käyttö	Lähde
<i>Tietojärjestelmäkompetenssit</i> Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta	Asiakkaan paikallistaminen ja prospektointi. Lähestymisen valmistelu. Myynnin jälkeinen seuranta (esimerkiksi asiakastietojen tallentaminen CRM-järjestelmään).	Michaels ja Marshall (2002), Geiger ja Turley (2006)
<i>Tehtäväsidonnaiset kompetenssit</i> - myyntitekniikat - kilpailijatieto - asiakastuntemus - markkinatuntemus - tuotetuntemus - myyntialueen hallinta (Territory Management)	Myyntitekniikoita käytetään kaikissa myyntiprosessin vaiheissa. Muut kompetenssit vahvimmin käytössä myyntipresentaatio-, vastaväitteiden käsittely- ja päätösvaiheissa.	Dubinsky ja Rudelius (1980/1981), Anderson (1996), Cron ym. (2005), Pettijohn ym. (2007)
<i>Viestintään liittyvät kompetenssit</i> - suullinen - kirjallinen	Tarvitaan jossain muodossa kaikissa vaiheissa, ehkä vahvimmin myynnin jälkeisessä seurannassa asiakassuhdetta rakentaessa ja syventäessä.	Michaels ja Marshall (2002)
<i>Suhdekompetenssit</i> - palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen - pitkäaikaisten suhteiden luonti o asiakkaisiin o esimiehiin o työkavereihin o kilpailijoihin o myyntifunktioon o tukifunktioihin	Asiakkaisiin kohdistuva suhdetoiminta liittyy myyntiprosessin vaiheeseen ”myynnin jälkeinen seuranta”. Muodostavat pohjan sille, että myyjä kykenee toimimaan oman organisaationsa osana.	Michaels ja Marshall (2002) Anderson (1996)
<i>Vuorovaikutuskompetenssit</i> - kuuntelu (muutenkin kuin tuotteeseen liittyen) - yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa - mukautuminen ja reagoitiherkkyys - läheinen tiedonvaihto - viestinnän jatkuvuus ja ylläpito	Vastaväitteiden käsittely, päätös ja myynnin jälkeinen seuranta. Suhdemyyntissä välttämättömiä taitoja.	Rosenbaum (2001), Geiger ja Turley (2006)
<i>Konsultoivan myynnin kompetenssit</i> - asiantuntemus - ongelmanratkaisukyky - kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle - oman ja asiakkaan strategian hahmotus ja linjaus - resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimimyynti) - asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen	Myynnin jälkeinen seuranta. Liittyy olennaisesti asiakassuhteen syventämiseen.	Cron ym. (2005), Geiger ja Turley (2006), Rosenbaum (2001), Pettijohn ym. (2007)
<i>Markkinointiin liittyvät kompetenssit</i> - oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä	Myyjän kasvava rooli markkinointifunktion osana.	Anderson (1996), Cespedes (1996)
<i>Kasvusidonnaiset ja metakompetenssit</i> - muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärrys - tavoitteellisuus - improvisointi - oppimishalu - itsensä arviointi - jatkuva itsensä kehittäminen	Myyjän ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen. Myyjän henkilökohtaisen kehittymisen ja menestymisen kannalta välttämättömiä kompetensseja.	Michaels ja Marshall (2002) Rosenbaum (2001), Cron ym. (2005)
<i>Virhetilanteiden hoitoon liittyvät kompetenssit</i> - analyysi - toipuminen	Myynnin jälkeinen seuranta.	Johnston ja Hewa (1997), Gonzales ym. (2005)

Kaikki esitetyt kompetenssit eivät ole suoraan sijoitettavissa myyntiprosessiin, vaan ne toimivat myyntihenkilön ammatillista kehittymistä tukevinä elementteinä. Esimerkkinä tällaisista kompetensseista ovat *itsensä arviointi* ja *jatkuva itsensä kehittäminen*, jotka Cron ym. (2005) määrittelee myyjän metakompetensseiksi.

3.4 Tutkielman viitekehys

Kuviossa 5 on esitetty tutkielman viitekehys. Siinä kuvataan, kuinka henkilökohtaiseen myyntityöhön kohdistuu ulkoisia muutospaineita ja yrityksen sisäisiä muutosvoimia tai vaikutteita. Nämä taas yhdessä muuttavat myyntityön sisältöä ja luonnetta jatkuvasti. Muutoksen mukana henkilökohtaista myyntityötä tekevä myyjä joutuu omaksumaan uusia kompetensseja suoriutuakseen tehtävästään tavoitteiden mukaisesti.



Kuvio 5. Myyjän myyntiprosessissa tarvitsemat kompetenssit muutospaineessa

Kompetenssien hallinta ja käyttö vaihtelee ainakin osittain siirryttäessä myyntiprosessin vaiheesta toiseen. Osaa kompetensseista ei suoraan kyetä liittämään tiettyyn vaiheeseen, vaan ne kuuluvat eräänlaiseen taustakompetenssien joukkoon, tai niiden hallintaa vaaditaan läpi koko myyntiprosessin. Näiden kompetenssien hallinta on välttämätöntä menestyksekkäässä myyntityössä. Se, millä yritys myyjän menestystä mittaa, määrittelee myös kompetenssien tarpeellisuutta tapauskohtaisesti.

Pääasiallisesti uusasiakashankintaan keskittyvä myyjä tarvitsee menestyäkseen erilaisen painotuksen kompetensseissaan kuin myyjä, jonka tehtävänä on huolehtia nykyisen asiakkaan tyytyväisyydestä ja pitää tämä asiakkaana.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on kartoittaa, miten yritysmarkkinoinnissa toimivien myyjien toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet työtehtävissä vaadittuihin kompetensseihin. Empiriaosuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena haastattelu- ja hyväksikäyttäen. Tässä luvussa esitellään ensin laadullista tutkimusta tutkielman lähestymistapana ja haastatteluissa käytettyä menetelmää. Sen jälkeen siirrytään haastateltavien valintamenetelmään ja esitellään heidän taustansa myyntityössä. Luku etenee haastattelurungon kuvauksella ja tutkimuksen kuluessa esiin tulleiden ongelmien tarkastelulla. Luvun lopussa tutkimusta arvioidaan.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkija voi tutkimusta tehdessään nojautua joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan siinä pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan jotain tapahtumaa, ilmiötä tai toimintaa. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään niitä muutoksia, joita nykypäivän myyntityöhön liittyy sekä tunnistamaan joukko kompetensseja, joiden hallintaa myyjältä edellytetään myyntiprosessin eri vaiheissa. Syntynyttä kompetenssijoukkoa voidaan myöhemmin käyttää mittaristona kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Etenkin tilastollisen tutkimuksen oppaissa esitetään monesti, että laadullinen tutkimus tuottaa alustavaa tietoa, jota sitten syvennetään kvantitatiivisella tutkimuksella (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 247).

Tutkimuksessa suoritettiin seitsemän haastattelua, jotka nauhoitettiin ja purettiin sanatarkasti analyysia varten. Eskolan ja Suorannan (1998, 18–19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieniin määriin tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei pidetä määrää vaan laatua. Tilastollisista otantamenetelmistä poiketen laadullisessa tutkimuksessa on lähes aina kyseessä näyte, ei otos. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysista, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös.

Eskola ja Suoranta (1998, 19–20) liittävät laadulliseen tutkimukseen käsitteen *hypoteesittomuus*. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Tutkijalla on tietysti aikaisempia kokemuksia, mutta niistä ei muodosteta sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Laadullisessa analyysissä tutkijan pitäisi yllätyä ja oppia tutkimuksensa kuluessa. Tutkija tiedostaa ennakko-oletukset ja ottaa ne huomioon tutkimuksen esioletuksina, mikä on uuden oppimisen edellytys. Haastatteluista syntynyt aineisto auttaa siis tutkijaa löytämään uusia näkökulmia, ei vain todentamaan hänen ennestään epäilemäänsä. On siis perusteltua valita laadullinen tutkimustapa, sillä tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on luoda sovelias mittaristo kompetenssien tutkimiseen kvantitatiivista tutkimusstrategiaa käyttäen.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimushaastattelut voidaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan jaotella neljään eri haastattelutyyppiin: *strukturoidu haastattelu*, *puolistrukturoidu haastattelu*, *teemahaastattelu* ja *avoin haastattelu*. Eroja haastattelutyyppien välillä syntyy lähinnä siitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Strukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että kysymysten ja väitteiden muoto ja esiintymisjärjestys on ennalta määrätty. Lisäksi oletetaan, että kysymysten merkitys on sama kaikille haastateltaville. Itse asiassa tilanne vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, vaan haastateltava vastaa omin sanoin.

Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmänä on käytetty strukturoidun ja puolistrukturoidun menetelmän yhdistelmää. Kullekin haastateltavalle esitettiin samassa järjestyksessä 51 kysymystä. Näistä 11 ensimmäistä ja kolme viimeistä kysymystä esitettiin puolistrukturoidussa muodossa. Muut kysymykset olivat strukturoituja. Kunkin strukturoidun kysymyksen jälkeen haastateltavaa pyydettiin kuitenkin perustelemaan kantaansa esittämällä lisäkysymys ”miksi?”. Näin saatiin haastateltavilta kompetensseihin liittyvää arvokasta lisätietoa.

4.3 Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoida mahdollisimman perusteellisesti (Eskola ja Suoranta, 1998).

Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti. Kriteereinä olivat pitkä myyntikokemus (vähintään 5 vuotta), yritykseltä yritykselle tapahtuva myyntityö ja myytävänä tuotteena investointihyödyke, palvelu tai niiden yhdistelmä. Myyntikokemuksen pituus oli avaintekijä, jotta haastateltava kykeni kokemuksensa puolesta kertomaan näkemyksiään myyntityön muutoksista ja muutosten vaikutuksesta työssä tarvittaviin kompetensseihin. Taulukossa 6 esitetään haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden taustat.

Taulukko 6. Haastateltavien profiilit

Haastattelu no	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Haastattelu pvm	13.2.2008	16.2.2008	20.2.2008	26.2.2008	17.3.2008	31.3.2008	3.4.2008
Ikä	54	42	67	54	39	47	41
Sukupuoli	Mies	Mies	Mies	Mies	Mies	Mies	Nainen
Kauanko tehnyt myyntityötä?	27 vuotta	8-9 vuotta	42 vuotta	27 vuotta	5 vuotta	20 vuotta	21 vuotta
Mitä myy?	Koulutuspalvelut ja tiedonkeruujärjestelmät	IT-palvelut/tuotteet, konsultointi	Kehittämiprojektit	Ohjelmistotuotteet ja lisäpalvelut, prosessikonsultointi	Tiedonhallinnan ratkaisut	Teollisuusautomaatiolaitteet, etähallintaratkaisut	RF-komponentit ja tuotekitit
Asiakkaat	IT-alan yritykset	Suuret ja keskisuuret teollisuusyritykset	Kaikenkokoiset yritykset	Isot kansainväliset yritykset ICT-sektorilla	Raskas teollisuus: puu, paperi, energia, meri	Elektroniikkateollisuus, teleoperaattorit	Telekommunikaatioala, Puolustusvoimat, elektroniikkateollisuus, teleoperaattorit
Kaupan keski-koko	10 000 €	200 000 – 300 000 €	10 000 €	5 000 €	Uudet asiakkaat 100 000 €, nykyiset asiakkaat 30 000 €	Automaatiolaitteissa 20 000 €. Etähallintalaitteissa myydään sopimuksia, ei kertakauppaa	Komponenteissa vuosisopimus voi olla jopa 10 m€. Järjestelmät 70 000 €. Komponentit 5 000 €
Mihin kohtaan asemoi itsensä kuviossa 3? (haastattelukysymys no 50)	Konsultoiva myyjä	Suurasiakasmyyjä	Suhdemyyjä	Suhdemyyjä	Konsultoiva myyjä	Konsultoiva myyjä riskialueella (ks. kuvio 3)	Suhdemyyjä

Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan seitsemän, joista kaikki haastateltiin kasvokkain. Kaikki haastattelut ensimmäistä lukuun ottamatta nauhoitettiin ja purettiin nauhoitusta seuraavana päivänä. Kussakin haastattelutilanteessa tehtiin myös tarkat kirjalliset muistiinpanot nauhoitusten tueksi. Ensimmäisessä nauhoituksessa ilmeni teknisiä ongelmia ja siinä jouduttiin nojautumaan pelkkiin kirjallisiin muistiinpanoihin. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 1 tunti 20 minuuttia.

Haastateltujen keski-ikä oli 49,1 vuotta. Vanhin haastatelluista oli iältään 67 vuotta ja nuorin 39 vuotta. Kaikki haastatellut olivat haastatteluhetkellä aktiivisesti mukana työelämässä. Myyntikokemusta haastatelluilla oli yhteensä 151 vuotta. Myyntikokemuksen keskiarvo oli 21,6 vuotta. Kuusi haastatelluista oli miehiä ja yksi nainen.

4.4 Haastattelurunko ja tutkimuksen kulku

Tässä alaluvussa kuvataan haastattelun runko, tutkimuksen kulku ja haastatteluissa käytetyt kysymysot. Samalla kuvataan myös tutkimuksessa esiin nousseita ongelmia.

4.4.1 Haastattelun osiot ja kysymykset

Tutustumisosio

Haastattelut suoritettiin käyttämällä liitteessä 1 kuvattuja kysymyksiä. Haastattelun seitsemän ensimmäistä kysymystä keskittyivät itse haastateltavaan henkilöön ja hänen taustoihinsa. Tavoitteena oli saada haastattelu luontevasti käyntiin ja luoda luottamusta osapuolten välille. Kysymykset oli laadittu siten, että niihin oli helppo vastata. Alkuosion kysymykset olivat:

1. Mikä on nimesi?
2. Mikä on ikäsi?
3. Vastaajan sukupuoli?
4. Montako vuotta olet tehnyt henkilökohtaista myyntityötä?
5. Mitä myyt?
6. Ketkä ovat asiakkaitasi eli kenelle myyt?
7. Mikä on tekemiesi kauppojen keskimääräinen koko?

Tämän osion kysymykset olivat puolistrukturoituja. Haastatelluilla ei pääsääntöisesti ollut vaikeuksia vastata näihin kysymyksiin. Eniten pohdintaa esiintyi kysymyksessä 7. Yksi haastatelluista jakoi kauppojen keskikoon kahteen ryhmään, jotka olivat kaupat uusilta asiakkailta ja kaupat nykyisiltä asiakkailta. Tämä osoittaa sen, että haastatelluista ainakin hän keskittyi myös uusien asiakkaiden hankintaan. Toinen huomionarvoinen seikka on se, että uudelta asiakkaalta saatu kauppa oli suu-rempi kuin nykyisiltä asiakkailta saatu kauppa.

Muutososio

Tämän osion kysymykset olivat puolistrukturoituja. Haastattelun kysymyksissä 8–11 keskityttiin myyntityön muutokseen. Tavoitteena oli paikallistaa muutoksia, joita haastateltavat ovat työssään havainneet ja heidän suhtautumistaan niihin. Kysymyksellä 11 pyrittiin selvittämään niitä tapoja, joilla myyjät kehittävät itseään vastaamaan muutoksien mukanaan tuomia tarpeita. Muutososion kysymykset olivat:

8. Mitä muutoksia olet kokenut myyntityössä tapahtuvan?
9. Mistä muutokset mielestäsi johtuvat?
10. Mihin muutokseen/muutoksiin sopeutumisen koet vaikeimmaksi?
11. Miten kehität kompetenssejasi?

Haastateltavilla ei ollut vaikeuksia vastata näihin kysymyksiin, joskin vastauksia harkittiin pitkään ja ne annettiin monisanaisesti. Haastattelijalle tuli tunne, että haastateltavat eivät olleet pohtineet asiaa oman työnsä yhteydessä, vaan kysymys tuli tavallaan heille uutena.

Kompetenssiosio

Tässä vaiheessa haastattelua siirryttiin strukturoituihin kysymyksiin. Haastateltavaa pyydettiin arvioimaan esitetyn kompetenssin merkitystä henkilökohtaisessa myyntityössä seuraavalla asteikolla:

- Erittäin suuri merkitys
- Suuri merkitys
- Ei suuri eikä vähäinen merkitys
- Vähäinen merkitys
- Ei merkitystä

Vastattuaan kysymykseen haastateltavaa pyydettiin perustelemaan näkemystään kertomalla, miksi hän arvioi näin.

Kunkin kompetenssikysymyksen jälkeen haastateltavalle näytettiin kuvio myyntiprosessista ja häntä pyydettiin arvioimaan, missä myyntiprosessin vaiheessa kyseinen kompetenssi on merkityksellinen. Kompetenssiosion kysymykset olivat seuraavat:

Tietojärjestelmäkompetenssit:

12. Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta

Tehtäväsidonnaiset kompetenssit:

13. Myyntitekniikat
14. Kilpailijatieto
15. Asiakastuntemus
16. Markkinatuntemus
17. Tuotetuntemus
18. Myyntialueen hallinta (Territory Management)

Viestintään liittyvät kompetenssit:

19. Suullinen viestintä
20. Kirjallinen viestintä

Suhdekompetenssit:

21. Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen
22. Pitkäaikaisten suhteiden luonti
23. Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin
24. Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin
25. Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin
26. Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin
27. Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon
28. Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin

Vuorovaikutuskompetenssit:

29. Kuuntelu (muutenkin kuin tuotteeseen liittyen)
30. Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa
31. Mukautuminen ja reagoitiherkkyys
32. Läheinen tiedonvaihto
33. Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito

Konsultoivan myynnin kompetenssit:

34. Asiantuntemus
35. Ongelmanratkaisukyky
36. Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle
37. Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus

38. Resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)

39. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen

Markkinointiin liittyvät kompetenssit:

40. Oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä

Kasvusidonnaiset ja metakompetenssit:

41. Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen

42. Tavoitteellisuus

43. Improvisointi

44. Oppimishalu

45. Itsensä arviointi

46. Jatkuva itsensä kehittäminen

Virhetilanteiden hoitoon liittyvät kompetenssit:

47. Virhetilanteiden analysointi

48. Virhetilanteista toipuminen

Lopetusosio

Lopetusosiossa palattiin puolistrukturoituihin kysymyksiin. Tämän osion tavoitteena oli saada haastateltava kertomaan omat näkemyksensä kompetensseista ja ilmaisemaan näkemyksensä siitä, oliko hänen mielestään jokin tärkeä kompetenssi jäänyt huomioimatta. Lisäksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan, millä myyntityön tasolla hän näkee pääsääntöisesti olevansa. Haastateltavalle näytettiin kuviota 3 ja pyydettiin osoittamaan sijaintinsa kuviossa. Lopetusosion viimeisen kysymyksen tavoitteena oli saada haastateltava spontaanisti tunnistamaan kolme vaikeimmaksi kokemaansa myyntityön osa-aluetta.

Lopetusosion kysymykset olivat:

49. Tuleeko mieleesi jokin kompetenssi, joka on mielestäsi merkityksellinen ja ei tullut kysymyksissä esiin?

50. Kun katso tätä kuviota (kuvio 3), mihin sijoittaisit itsesi myyjänä?

51. Mitkä kolme aluetta tämän päivän myyntityössä ovat mielestäsi vaikeimmat?

4.4.2 Tutkimuksen kuluessa esiin tulleet ongelmat

Tutkimuksen alkuvaiheessa ensimmäistä haastattelua tehdessä nauhoitus epäonnistui. Nauhuri korvattiin tämän jälkeen digitaalisella tallentimella, joka mahdollisti haastattelujen siirron tietokoneelle ja niiden sanatarkan litteroinnin. Ensimmäisen haastattelun syntyneet muistiinpanot olivat kuitenkin riittävän tarkkoja, jotta haastattelun tulokset voitiin ottaa mukaan tähän tutkimukseen.

Ensimmäinen haastattelu paljasti erään epäkohdan tulevia haastatteluja ajatellen. Moni esitetyistä kompetensseista oli mahdollista ymmärtää haastateltavan omista lähtökohdista, jolloin vastauksiin syntyi tulkinnan varaa. Tämän epäkohdan poistamiseksi kompetenssit määriteltiin ja esitettiin haastateltaville, jotta ne ymmärrettäisiin yhdenmukaisesti. Kompetensseista laadittiin liitteen 2 mukainen määritelmälista, joka annettiin haastateltavien avuksi kussakin haastattelussa. Ongelma ei täysin poistunut, vaan haastatteluissa 5, 6 ja 7 haastateltava ei kyennyt näkemään eroja kompetenssien *palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen, pitkäaikaisten suhteiden luonti ja suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin välillä*, vaan tulkitsi ne samaksi asiaksi. Kuten johdantoluvussa esitetään, on tutkielman yhtenä tavoitteena kehittää mittaristo myöhemmin suoritettavaa tilastollista tutkimusta varten. Tämän tutkielman perusteella syntynyttä mittaristoa tulee vielä hienosäätää ennen lopulliseen tilastolliseen tutkimukseen ryhtymistä.

Toinen epäkohta ilmeni haastatteluja tehtäessä: haastateltavat olivat kaikki miehiä. Tutkimustuloksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada haastatteluihin myös naispuolisia haastateltavia. Tämä osoittautui oletettua vaikeammaksi haasteeksi. Lopuksi haastatteluihin onnistuttiin saamaan yksi naispuolinen haastateltava. Hänen vastauksensa eivät kuitenkaan poikenneet muiden vastauksista, joten ainakaan tämän näytteen perusteella ei voi päätellä, että haastateltavan sukupuolella olisi vaikutusta tutkimustuloksiin.

4.5 Tutkimuksen arviointi

Eskola & Suoranta (1998, 210–212) esittävät laadullisen tutkimuksen arviointikriteereiksi luotettavuutta, uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että siitä voidaan tunnistaa tutkijan valinnat ja tutkimusta ohjaavat oletukset. Viime kädessä laadullinen tutkimus nojaa nimenomaan tutkijan tulkintoihin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin *luotettavuuden* kriteeri onkin tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämän tutkimuksen arvioitavuutta olen pyrkinyt parantamaan kertomalla tutkimusprosessin kulusta, omista havainnoistani sekä tulkintoihin vaikuttavista taustaolettamuksista. Tämä menettely auttaa täyttämään yhden kriteerin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden suhteen.

Laadullisessa tutkimuksessa on toisena kriteerinä *uskottavuus*. Uskottavuus arviointikriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkitavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998). Suorat lainaukset haastatteluista antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tehtyjä tulkintoja. Koska jokainen haastattelu ensimmäistä lukuun ottamatta nauhoitettiin, oli mahdollista palata epäselviin kohtiin. Näin tieto siirtyi sanatarkasti haastatteluista kirjoitettuihin teksteihin ja virheet minimoitiin.

Bryman ja Bell (2007, 211) esittävät, että haastatteluissa voi esiintyä vaihtelevuutta (variability) kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että haastattelija ei esitä kysymyksiä ja kirjaa vastauksia säännönmukaisesti samalla tavalla (intra-interviewer variability). Toinen syy taas on se, että useampia haastattelijoita käytettäessä haastattelijat eivät esitä kysymyksiä ja kirjaa vastauksia säännönmukaisesti (inter-interviewer variability). Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritti yksi henkilö, joten näin ollen haastattelijaan liittyviltä sattumanvaraisuuksilta vältyttiin. Myös tutkijan oma kokemus ja tausta myyntityössä antavat vahvan pohjan ja käsityksen tulosten ja todellisuuden vastavuudesta. Se on näin ollen varsin hyvä luotettavuuden ilmaisin.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan yleistämistä kahdella tapaa ajateltuna. Ensinnäkin yleistäminen voi koskea teoreettisia käsitteitä ja toiseksi siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen havaintojen soveltamista toiseen toimintaympäristöön, toiseen tapaukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 68.)

Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot (Eskola & Suoranta 1998, 213).

Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkasteleista tutkimuksista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioitavuudesta on esitetty näkemyksiä (esim. Mäkelä 1990), joiden mukaan perinteisesti ymmärrettynä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perustaksi (Eskola & Suoranta 2005, 212).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan aluksi niitä muutoksia, joita haastateltavat ovat kokeneet myyntityössä tapahtuneen. Tunnistetut muutokset sijoitetaan kahteen ryhmään: ulkoiset muutospaineeet ja yrityksen sisäiset voimat. Sen jälkeen käsitellään muutoksia, joihin sopeutumisessa myyjät kokevat vaikeuksia. Vaikeudet sijoitetaan tulkinnallisesti joko ulkoisiin muutospaineeisiin tai yrityksen sisäisiin voimiin (ks. kuvio 5). Seuraavaksi luvussa kuvataan keinoja, joiden avulla myyjät sopeutuvat henkilökohtaisen myyntityön muutoksiin ja kuinka he pyrkivät säilyttämään ammattitaitonsa. Pääosa luvusta keskittyy haastatteluissa saatujen vastausten kompetenssikohtaiseen analyysiin. Kukin kompetenssi analysoidaan erikseen kompetenssiryhmittäin. Luvun toiseksi viimeisessä alaluvussa tarkastellaan kompetenssien käyttöä myyntiprosessin eri vaiheissa. Tässä tarkastelussa kompetensseja käsitellään ryhmittäin. Viimeinen alaluku keskittyy tunnistamaan myyntityön vaikeat osa-alueet haastattelujen pohjalta.

5.1 Myyntityön muutokset

Haastattelulomakkeen muutososion kysymyksillä 8–11 (ks. liite 1) pyrittiin kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä myyntityön muutoksesta.

Tämän tutkielman viitekehyksessä (ks. kuvio 5) esitetään myyntityötä muuttavina tekijöinä ulkoiset muutospaineeet (asiakkaat, kilpailijat, teknologia, etiikka/laki, globalisaatio) ja yrityksen sisäiset voimat (strategia, suoritushaasteet). Seuraavaksi käsitellään haastatteluissa esiin tulleita muutoksia juuri näiden kahden muutostekijän näkökulmasta. Analyysissä on käytetty haastateltujen vastauksia kysymyksiin 8 ja 9.

5.1.1 Ulkoiset muutospaineeet

Haastateltavat toivat esiin useita asiakkaisiin liittyviä osa-alueita, joissa he kokivat muutosta tapahtuneen. Asiakkaiden toiminnassa nähtiin *kustannustehokkuuden* tavoittelun heijastuvan vahvasti myyntityön luonteeseen. Asiakkaat ovat alkaneet myös *keskittää päätöksentekoaan* parempien päätösten ja alhaisemman kulutason saavuttamiseksi. Osana kustannustehokkuuden tavoittelua esiin

nousi liiketoiminnan *kiihtyvä nopeus*. Näihin tulkintoihin päädyttiin seuraavien vastausten perusteella:

H1: Asiakkaan hintatietoisuus on selvästi kasvanut ja ostajat etsivät vaihtoehtoja entistä laajemmin. Ostajat hakevat vaihtoehtoja nykyisin jopa internetistä.

H2: Isommilla yrityksillä on sourcing-osastot, joita ei voi ohittaa. Jos näin yrittää tehdä, niin ajautuu niche-toimittajaksi. Kaikki suuri menee sourcingin kautta ja sen suoritusta mitataan saaduilla alennuksilla. Asiakkaat ovat alkaneet keskittämään ostotoimintojaan ja päätöksen tekoaan.

H3: Asiakas on tullut valikoivammaksi ja vaativammaksi.

H3: Nyt minä en uskalla sanoa, että onko se kvartaalitalous, joka liiketoimintaympäristöä muuttaa. Tuloksia halutaan lyhyemmällä tähtäyksellä niin myyjän kuin asiakkaan puolella.

H6: Suurin muutos on se, että kaupan saanti on vaikeutunut sillä tavalla, että asiakas ei tee enää helposti päätöksiä, niin kuin ennen tehtiin eli siellä asiakaspuolella analysoidaan tarkkaan se tuotteen tarve. Ennen tehtiin päätöksiä paljon helpommin. Muutos varmaan tapahtui silloin 2000-luvun alkuvaiheessa, kun tämä telekommunikaatioala läsähti seinään. Yritykset hakee nyt sitä voittoa ja osakkeenomistajille sitä hyvää ja turhia investointeja vältetään.

H6: Asiakkaan tarpeet muuttuvat koko ajan. Jos ajatellaan automaatiolaitteita, niin ensin oltiin vaiheessa, jossa tarvitaan automatisointia. Sitten tultiin vaiheeseen, jossa sitä ei tarvita. Nyt taas mennään siihen, että tarvitaan automatisointia. Ollaan me sitten Euroopassa tai Kiinassa, niin ei ole enää itseisarvo, että rakennetaan uusia tehtaita ja palkataan ihmisiä. Nyt volyymikasvun hakeminen automatisoinnilla on kustannustehokkaampaa. Jos sinulla on 5000 ihmisen tehdas, niin on halvempaa saada sinne sopimaan automaatiolaitteet kuin 5000 ihmistä lisää.

H7: Puhun telekommunikaatioalasta ja siinä muutos on johtanut siihen, että hinta on ainut ratkaiseva tekijä. Muussa kentässä pystyt vielä henkilökohtaisella tasolla vaikuttamaan ja siellä se on se kokonaispaketti eikä ainoastaan hinta. Kaikkialla on se kustannustehokkuus, mutta telekom-puolella se on se hinta ja tehdään jopa väärä päätöksiä sen vuoksi. Hankitut tuotteet eivät välttämättä ole laadullisesti hyviä tai teknisesti oikeita ratkaisuja.

H2: Päätäjillä on entistä vähemmän aikaa.

H5: Veikkaisin, että meidän järjestelmillä tavoiteltuja hyötyjä halutaan nopeammin ja sillä tavalla, että järjestelmien käyttöönottoon kuluva aika minimoidaan. Heti kun pannaan nimet paperiin se palvelu voisi alkaa toimia eli haetaan time to money. Siihen liittyy monia asioita kuten kilpailuedun hakemista nopeammalla sykkeellä ja ylipäänsä sen liiketoiminnan syklin nopeutuminen. On vähemmän aikaa miettiä ja enemmän pitäis tehdä.

H7: Asiakkaan tuotteiden markkinoilletuloaika on niin jumalattoman lyhyt ja se lyhenee koko ajan. Ennen tuotekehitysprosessi saattoi kestää esimerkiksi puoli vuotta. Nyt se on kaksi kuukautta.

Myyjäyrittäjien *tunnettuus ja koko* koettiin myös tekijöinä, jotka vaikuttavat asiakkaiden suhtautumiseen myyjiin. Kilpailijoiden määrän lisääntyminen on tuonut asiakkaille jopa liikaa *toimittajavaihtoehtoja*, jolloin niitä joudutaan karsimaan. Tulkinat on johdettu seuraavista haastatelluilta saaduista vastauksista:

H1: Kilpailijoiden määrä on kasvanut.

H2: Myyvän yrityksen koolla ja tunnettuudella on kasvanut merkitys.

H6: Pienen yrityksen on tosi vaikea myydä isolle asiakkaalle. Asiakas on myöntänyt, että meillä

on innovaatioita, mutta kun ollaan pieni ja vaan yhdessä paikassa, niin ei pystytä antamaan globaalitukea.

H6: Ne sanoo, että heillä on jono ovella ja kaikkia ei voida ottaa vastaan.

Teknologian nopean kehityksen ja asiakkaille myytävien ratkaisujen kompleksisuuden koettiin muuttaneen henkilökohtaista myyntityötä siten, että myyjiltä edellytetään entistä enemmän *tuote-tuntemusta* ja *asiantuntemusta*. Toisaalta myös ostajien osaamisen todettiin kasvaneen. *Teknologian* kehitys näkyy myös siinä, että asiakkaat käyttävät kehittyneitä *tietojärjestelmiä* ostotoiminnan tukena ja myyjäyritykseltä edellytetään kykyä liittyä noihin järjestelmiin. Haastateltujen vastaukset tulkinnan pohjaksi olivat seuraavat:

H1: Tuoteosaamisen merkitys on työssäni selvästi kasvanut.

H2: Sopimusjuridiikan osaamisen tarve on kasvanut. Myyjän tulee ymmärtää tärkeimmät asiat.

H4: Silloin aikanaan, kun aloitin myyntityön 80-luvulla, niin raudan merkitys oli 80 % ja softan 20 %. Nyt softa on pullistunut niin suureksi, että sen merkitys on 80 % ja raudan 20 %. Se on merkinnyt myynnin muuttumista tavallaan tällaisesta myyntiperusteisesta asiantuntijaperusteiseksi myynniksi. Se on merkinnyt paljon muutosta myyntitavoissa.....Nykyäänhan tietokoneita saa supermarketista kun se ennen oli maahantuojien leipää. Rauta on muuttunut investointihyödykkeestä kulu-tustavaraksi. Raudan myynnistä syntyvät katteet ovat pudonneet rajusti.

Ohjelmistokatteet taas ovat kasvaneet tasolle 20–40 % ja siltä puolelta vielä jää jotain käteen.

Sen takia myyjän asiantuntemusta on pitänyt korottaa hyvin paljon, jotta me tällaisella asiantuntemuksella ja tietämyksellä saadaan kauppaa aikaan. Nyt on tulleet nämä sertifiointit. Sertifiointit tarkoittaa sitä, että myyjä pätevöityy sen ohjelmiston myynnissä ja ohjelmistotietämyksessä. Myyjästä tulee tavallaan osa teknistä ratkaisua eli hänen pitää osata nämä asiat. Se ei enää riitä, että tietää suurin piirtein vaan myyjän on hallittava tekniset yksityiskohdat.

H6: Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet vuosien aikana järjestelmistä palveluihin. Asiakkaat haluavat selvästi ostaa palveluja sen sijaan, että ne ostavat järjestelmän ja itse virittelisivät sen kuntoon. Toimit-tajan kokonaisvastuu kasvaa. Myyjältä vaaditaan enemmän asiantuntemusta.

Asiakassuhteisiin liittyen haastatteluissa nousi esiin muutos liittyen *asiakasuskollisuuteen*. Koska asiakkaat etsivät jatkuvasti kustannustehokkaampia vaihtoehtoja, on asiakas entistä valmiimpi vaihtamaan toimittajaa. Asiakkaan lojaalisuus nykyistä toimittajaa kohtaan koettiin vähäisemmäksi kuin ennen. Kilpailijoiden on entistä helpompi vallata markkinaosuuksia, jos nykyinen toimittaja ei toimi laadukkaasti. Seuraavat vastaukset liittyivät asiakasuskollisuuteen:

H3: Asiakasuskollisuus on hurjasti heikentynyt. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos ei pidä asiakkaaseen riittävästi yhteyttä, niin asiakas on entinen asiakas. Yhteyttä tulee pitää jopa ahkerammin kuin ennen.

H4: Sitten me on huomattu sellainen asia, että asiakkaan tyytyväisyys nykyisiin tuotteisiin ei enää tänä päivänä merkitse uutta kauppaa. Se ei välttämättä ole uskollinen, jos markkinoilta löytyy selvästi parempi tuote. Vaikka se olisikin nykyiseen tuotteeseen tyytyväinen, se vaihtaa silti, koska uudessa tuotteessa saattaa olla joitain VAU! ominaisuuksia. Asiakkaan uskollisuus voidaankin oikeastaan mitata vaan asiakkaan uusostoista ja jos pystyt seuraamaan uusostojen frekvenssiä ja se on sinulle edullinen,

niin olet vahvoilla. Jos uudet ostot kohdistuvat sinun tuotteisiin, voit olla varma, että se on aika uskollinen. Tyytyväisyys ei sinänsä enää kerro paljoakaan, eikä siihen voi enää tuudittautua kuin ennen joskus voitiin tehdä.

Viitekehyksessä ulkoisiin muutospaineisiin liitetty *globalisaatio* saa myös haastatteluissa vahvistuksen. Globalisaation koetaan tuoneen lisää kilpailua ja siirtäneen tuotantoa pois Suomesta. Tuotannon siirtyminen on vähentänyt myytävien tuotteiden kysyntää kotimaassa. Globalisaatio nousi esiin seuraavissa vastuksissa:

H4: Suomihan oli silloin, kun aloitin myyjänä, rajattu markkina-alue, tällöinen yksinmyyntioikeuksien kehto, josta kansainväliset kilpailijat pysyivät poissa, koska Suomi sijaitsee täällä Euroopan reuna-alueella. Kukaan ei välttämättä halunnut tuoda tänne uusia tuotteita, koska volyymit olivat pieniä. Kun EU tuli niin nuo yksinmyyntioikeudet purettiin ja tuli lisää kilpailua. Samalla tulivat kuvaan kansainväliset brändit eli brändiuskollisuus on lisääntynyt voimakkaasti.

H4: Suomen tilanne on muuttunut globalisaation myötä. Globalisaatio on vielä laajempi asia ja EU:in liittyminen on toinen asia. Nämä ovat mielestäni kaksi eri muutossyytä.

H7: Jos ajatellaan Suomea, niin Suomen kannalta nämä varsinaiset tuotantopaikat, varsinkin telekommunikaatiossa, ovat siirtyneet pois Suomesta. Toiminta on paljon globaalimpaa eikä enää niin Suomekeskeistä. Se on uhka mutta myös mahdollisuus. Se vaatii suomalaisilta paljon enemmän, että oikeasti pystyy olemaan globaali.

5.1.2 Yrityksen sisäiset muutosvoimat

Kilpailun kiristymisen on lisännyt myyjiin kohdistuvia suorituspaineita. Yritysten strategiavalinnat ovat myös vaikuttaneet henkilökohtaiseen myyntityöhön. Liiketoiminnan nopeuden kiihtyminen on luonut henkilökohtaiseen myyntityöhön kovia suorituspaineita. Myyntityölle asetetut *tavoitteet* kovenivat jatkuvasti. Ne eivät kohdistu pelkästään myyntityön rahallisiin mittareihin, kuten tilaukset ja laskutus, vaan tavoitteita asetetaan myös myyntiprosessin eri vaiheisiin. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi soitetut asiakaspuhelut, uudet asiakkaat, asiakaskäynnit, ulkona olevat tarjoukset jne. Haastatteluissa nousi esiin uusi myyjän kompetenssi, jota ei esiinny haastattelulomakkeella: *priorisointi*. Sillä tarkoitetaan kykyä järjestää työtehtävänsä tulosten saavuttamisen ja ajankäytön kannalta oikein. Haastateltavien vastaukset tulkinnan tueksi olivat seuraavat:

H1: Yritysten henkilöstöltä vaaditaan enemmän osaamista osana yrityksen kilpailuetua.

H3: Myyjän tulee kyetä työskentelemään yhä useamman eri asemassa olevan eli eri organisaatiotasolla olevan, eri koulutuksen omaavan ja yhä useamman eri ihmistyyppin kanssa. Se tekee työstä tosi haasteellisen ja tarkoittaa myös sitä, että myyjän pitää pystyä vaikuttamaan eri ryhmiin ja eri yksilöihin a) firman sisällä b) yrityksen ulkopuolella. Se tarkoittaa kykyä asettaa tavoitteita ja laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Hänen tulee tunnistaa mistä pysyä poissa ja mistä päästä eroon.

H4: Ennen keskityttiin myynnissä tähän neuvottelutaitoon ja pidettiin suht helppona päästä asiakkaan luokse. Nyt on asetettu käynneille määrälliset tavoitteet eli vaikka 10 käyntiä päivässä. Kun yrität "buukata" käyntejä puhelimitse, niin asiakkaan vastaus on heti kielteinen. Se johtuu varmaan noista luetelomyyjistä. Sun pitää tehdä todella paljon töitä käynnin myymisessä ja iskeä tosi nasevasti.

H5: Meillä on vähemmän aikaa kehitellä ja vatuloida. Pitäs toimia tehokkaammin. On kilpailijat ja siihen kaikkeen se varmaankin liittyy.

H7: Kaikki on jotenkin paljon hektisempää kuin ennen. Kännykät ja sähköpostit yms. ovat muuttaneet myyntityötä ihan totaalisesti. Kaikki ovat niin kiireisiä ja hyvin paljon halutaan hoitaa sähköpostitse tai puhelimitse. Kaikilta osin työ on mennyt niin hektiseksi.

H7: Tuntuu, että aika ei riitä kun kaikkea pitäisi ihan yksinkertaisesti pystyä tekemään nopeasti. Henkilökohtaisesti pitää olla erittäin hyvä priorisoimaan. Tästä tulee ihan key issue vaikka olisi kuinka mukavia ja mielenkiintoisia caseja. Toki niitä voi yrittää siinä rinnalla viedä mutta nyt käsillä olevat aktiiviset caset on pakko hoitaa heti. ...Se on tosi vaikeata. Kuinka sä menet esittämään asiakkaalle, että me ei voida tehdä tätä casea lainkaan tai me voidaan tehdä se vasta kuukauden päästä. Ei ne jää odottamaan sitä ja siinä menetetään sitten jo kauppaakin.

CRM-järjestelmien lisääntyminen yritysten strategisena työkaluna tuli esiin useassa haastattelussa. Sen vaikutusta myyntityön muutoksessa ei voi ohittaa. Näiden järjestelmien merkitys yrityksen markkinoinnin apuvälineenä on suuri, koska niihin kertyy suuri määrä tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Lisäksi niiden avulla myyjä kykenee hallitsemaan asiakassuhteita tehokkaasti. Myyntiprosessin eri vaiheissa olevat asiakkaat löytyvät CRM-järjestelmästä. Seuraavissa haastateltujen vastauksissa järjestelmät mainittiin:

H4: Sitten yksi asia, mikä on lisääntynyt, on tuo asiakkaan muutosympäristön seuranta eli mitä tapahtuu asiakkaalla. CRM on tuonut seurattavuuden eli tiedetään kuka vaihtaa mihinkin positioon siellä yrityksen sisällä ja kuka on päättäjänä tässä asiassa. Tiedetään, mitkä tuotteet siellä on tärkeänä ja miten se asiakas perustelee omia päätöksiään. Tämä CRM:n merkitys asiakkaan läheisyyden hallintaan auttaa meitä pääsemään asiakkaan iholle ja sen merkitys on minun mielestäni kasvanut aika paljon.

H6: Koska tänä päivänähän kaikki perustuu siihen, että jos sinä lähdet tässä myyntiprosessissa tästä prospektointivaiheesta, niin missä muualla ne olisivat kuin jossain CRM-järjestelmässä.

H7: Haluaisin nostaa erikseen esiin CRM-järjestelmän. Se on sitten vaikutukseltaan erittäin merkittävä, koska sillä pystyy hallitsemaan sitä asiakaskenttää.

5.1.3 Muutoksiin sopeutumisessa koetut vaikeudet

Kysymyksellä 10 pyrittiin selvittämään niitä muutoksia, joihin sopeutumisen haastateltavat kokivat henkilökohtaisesti vaikeimpina. Useimmat haastateltavista eivät kysymykseen vastattaessa nimenneet yhtä muutosta, johon sopeutuminen koettiin vaikeaksi, vaan he toivat esiin omassa työssään vaikeimmiksi koettuja osa-alueita. Seuraavassa pyritään yhdistämään haastateltujen esiin tuomat näkemykset tutkielman viitekehyksessä mainittuihin muutosta ajaviin elementteihin.

H1: Tuoteosaamiseni ei aina ole vastaavalla tasolla asiakkaan osaamisen kanssa. Asiakas tuntee teknologian todella hyvin.

Tämä vastaus tulkitaan liittyväksi *teknologian* mukanaan tuomiin ulkoisiin muutospaineluihin, joskin siihen liittyy myös myyjään kohdistuvia yrityksen sisäisiä voimia *suoritushaasteiden* muodossa.

H2: Varmaan vaikeinta koko ajan on solmia riittävästi oikeita suhteita ja päästä otteeseen sourcing-osastoista ja niiden päälle katsojista.

Tämä vastaus voidaan liittää henkilökohtaisen myyntityön *suoritushaasteisiin* ja varsinkin suhteiden luontiin liittyviin kompetensseihin.

H2: Fokusointi on vaikeaa. Keskittyäkö niche vai volyymitoimituksiin. Iso yritys asiakkaana => volyymi. Pieni yritys asiakkaana => niche. Niche on yhden asian liike, jolloin myyjä saa enemmän EI vastauksia. Jos taas myydään volyymia laajasta tuotesalkusta, asiakas saattaa kysyä: "mitä te kunnolla osaatte?"

Tämä vastaus viittaisi siihen, että myyvän yrityksen *strategia* ei ole aivan selkeä, koska myyjä pohdiskelee näitä asioita.

H3: Vaikein on tietysti kokemus. Siis oman kokemuksen muuttaminen toisenlaiseksi tavaksi toimia. Old habits die hard.

H3: Kyllä myyntihommassa on vaikeata se kaupan päättäminen ja sen aikaan saaminen.

H3: Eri ihmistyyppien erojen kanssa toimiminen. Olen itse tällainen impulsiivinen ja jos vastaan tulee joku insinööri, joka puhuu sanan tunnissa, niin saan näppylöitä. En minä häntä kuuntele, vaan pohdin omia juttujani.

Näiden vastausten liittäminen muutoksiin ei ehkä tunnu selvältä, mutta voidaan ajatella, että muutos tuo tullessaan lisää *suoritushaasteita* myyjän tapaan toimia ja sitä kautta tuo hänelle tarpeen kehittää omia kompetenssejaan.

H4: Tuo on vaikea yhtälö tuo lisäprospektien hankinta. Se on vaikeata ja vaatii työtä eniten.

Vastaus liittyy yrityksen sisäisiin voimiin ja niiden alla *suoritushaasteisiin*.

H5: No ehkä sen, että asiakkaan tarpeet muuttuvat näin, niin sitten oman organisaation kyky ikään kuin seurata sitä muutosta ja uudistua siten, että se vastaisi siihen uudistuvaan tarpeeseen itse uudistumalla. Se on ehkä kaikkein vaikeinta isossa mittakaavassa eli myydään ehkä yhä sitä mitä meillä on riippumatta siitä kuinka asiakkaan tarpeet ja maailma sen ympärillä muuttuu. Niin ylipäättänsä kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja menevät eteenpäin, niin sen syklin seuraaminen siten että sinun tarjontasi on nyky-päivässä kiinni. Tarjonnan ja tarpeen kohtaaminen. Se on varmaan se, mikä on vaikeinta.

Vastaus antaa ymmärtää, että myyjä pohtii oman yrityksen *strategian* tarkoituksenmukaisuutta suhteessa *asiakkaiden tarpeisiin*. Ulkoiset muutospaineeet ja oman yrityksen sisäiset voimat yhdistyvät tässä vastauksessa.

H6: Vaikeinta tai haastavinta on se, että kaupantekoprosessi on pidentynyt ja siinä onkin juuri se, että sinä joudut hakemaan sitä lisäarvoa, millä saat sen asiakkaan ostamaan. Ennen päätökset tehtiin helpomalla ja silloin monta kertaa riitti, että sinulla sattui olemaan siihen sopiva tuote.

Tämä vastaus viittaa *asiakkaiden toiminnassa* tapahtuneisiin muutoksiin.

H7: Tuntuu, että aika ei enää kun kaikkea pitäisi ihan yksinkertaisesti nopeasti pystyä tekemään.

Tässä vastauksessa viitataan *suoritushaasteisiin* ja *asiakkaiden odotuksiin*.

Viitekehyksessä esitetyt muutosta ajavat tekijät ovat asiakkaat, kilpailijat, teknologia, etiikka ja laki sekä globalisaatio (ulkoiset muutospainet) sekä strategia ja suoritushaasteet (yrityksen sisäiset voimat). Haastateltujen esittämät näkemykset muutokseen sopeutumisen vaikeuksista voidaan sijoittaa viitekehyksessä mainittujen muutostekijöiden joukkoon.

5.2 Myyjien keinot kehittää itseään

Haastattelulomakkeen kysymyksellä 11 (ks. liite 1) avulla pyrittiin selvittämään keinoja, joilla haastatellut pyrkivät sopeutumaan henkilökohtaisen myyntityön muutokseen ja säilyttämään ammattitaitonsa. Haastatteluista kävi ilmi viisi itsensä kehittämisen muotoa: *myyntityön tekeminen, koulutukset ja kurssit, itseopiskelu, havainnointi ja verkottuminen*. Kaikki haastatellut ilmaisivat käyttävänsä useampia näistä muodoista.

Kolme haastatelluista katsoi, että *tekemällä myyntityötä* pystyy kehittämään omia kompetenssejaan.

H2: Tekemällä oppii. Tuoteosaaminen on pakko hanskata. Siitä on hyötyä, jos ymmärtää asiakkaan problematiikan ja toimialan.

H3: Myymään oppii kokemuksen kautta. Siinä on polvet, kantapäät ja kyynärpäät ruvella, mutta varmaan oppii, mutta se vie aikaa.

H5: Tekemällä myyntityötä.

Viisi haastatelluista katsoi, että *itseopiskelu* on maininnan arvoinen tapa kehittää kompetenssejaan. Itseopiskelu perustui kirjojen tai muun materiaalin lukemiseen. Yksi haastatelluista mainitsi internetin tärkeimpänä kanavanaan oppia uutta. Itseopiskelusta oli apua sekä myyntitaitojen että tuote- ja teknologiaosaamisen kehittämiseen.

H1: Tuoteosaamista tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään.

H3: Ja henkilökohtaisesti minulla on sellainen lapsenmielinen halu oppia. Tiedonjano on hurjan tärkeää.

H5: Lukemalla kirjoja.

H6: Jonkin verran on tullut luettua kirjallisuutta itseohjautuvasti. Kaiken kaikkiaan on tärkeää, että seuraa sitä teknologia-alaa missä toimii.

H7: Web on aina vaan enemmän sellaisena kanavana että ei ole oikeastaan mitään väliä mitä pitää opiskella, niin sieltä melkein kaiken löytää. Kirjoistakin on hyötyä.

Yksi haastatelluista kertoi kehittävänsä omia vuorovaikutustaitojaan *havainnoinnin* avulla.

H5: Olen itse havahtunut siinä myyntitilanteessa ja nähnyt sen interpersonal homman merkityksen. Että.. hyvin paljon siitä myynnin onnistumisesta on kiinni siitä ihmissuhteesta ja millaiseksi se sitten muodostuu sen asiakkaan kanssa. Tätä voi oppia seuraamalla ja havainnoimalla ympäristöään.

Koulutuksen/kurssit itsensä kehittämisen välineenä mainitsi kuusi haastateltua. Koulutuksen muotoina esiintyivät tuotekoulutus, myyntikoulutus, päämiesten järjestämät sparrauskurssit ja sertifiointikoulutus.

H1: Päämiehen antama tuotekoulutus. Myyntivalmennuskaan ei ole pahasta.

H2: Täytyy myöntää, että viime aikoina ei ole tullut myynnin strategiakirjoja luettua. Aina välillä pääsee hyville päämiesten sparrauskursseille. Esim. XX Oy:n myyjille järjestämä järjestelmäkurssi oli tosi hyvä. Yhden casen avulla käytiin kolme päivää myyntiputkea läpi.

H3: Koulutus on taas se, että siinä annetaan ihmiselle se perusosaaminen lähtökohdaksi. Aina kun minä olen jossain koulutuksessa henkilökohtaisesti, niin minä aina sanon, että minä haluan oppia sieltä jotain. Joko minä opin sieltä, että tuota en tule koskaan tekemään, tuo homma ei tule koskaan toimimaan tai etä, tuo on tosi hyvä juttu.

H4: Täytyy hankkia näitä erilaisia sertifiointeja ohjelmistojen osaamisen suhteen ja sitten näitten asiantuntijamenetelmien suhteen, kuten tämä six sigma -ohjelma, jonka juuri suoritin. Pitää hankkia pätevyyttä lisää. Sillä tavalla pystyy vastaamaan muutokseen.

H5: Käymällä kursseja.

H7: Halu ja tavoite olisi käydä kursseja.

Kaksi haastatelluista katsoi *verkottumisen* hyväksi tavaksi kehittää itseään myyntityössä.

H1: Keskustelut nuorempien alan ihmisten kanssa auttaa pysymään mukana.

H4: Verkottuminen erikoisosaamisen suhteen on todella hyödyllistä. Silloin pystyy tarjoamaan kokonaisuuksia paremmin. Asiantuntemuksen merkitys kasvaa jatkossa.

5.3 *Kompetenssikohtainen analyysi*

Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena on luoda henkilökohtaisessa myyntityössä tarvittaville kompetensseille mittaristo myöhempää kvantitatiivista tutkimusta varten. Tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä mittaristo, jossa esiintyviä kompetensseja voidaan hyödyntää esimerkiksi myyjien koulutuksen suuntaamisessa tai rekrytoinnissa. Käyttämällä kvalitatiivista tutkimusstrategiaa pystytään näytteen avulla testaamaan kehitetyn mittariston soveltuvuutta ja tekemään siihen mahdollisia parannuksia.

Taulukosta 7 käy ilmi, kuinka haastatellut seitsemän henkilöä arvioivat kunkin heille esitetyn kompetenssin merkittävyyden henkilökohtaisessa myyntityössä. Taulukossa kompetenssit on järjestetty haastattelujen tulosten perusteella merkittävyyssjärjestykseen siten, että suurimman merkittävyyden yhteispisteissä saaneet kompetenssit ovat listan alkupäässä. Haastatteluissa käytettiin arviointiskaalaa 1–5 (ei merkitystä – erittäin suuri merkitys). Haastatteluissa pyydettiin kutakin haastateltavaa kunkin kompetenssin kohdalla antamaan jokin viidestä asteikon arvosta ja sen jälkeen perustelemaan näkemyksensä.

Taulukon 7 lista sisältää 37 kompetenssia, joista kaksi, *kuuntelu* ja *tavoitteellisuus*, saivat kaikilta haastatelluilta arvion erittäin suuri. 11 kompetenssia sai arvion erittäin suuri tai suuri merkitys. Haastatellut olivat siis varsin yksimielisiä näiden 13 kompetenssin merkityksellisyydestä. Muissa arvioissa esiintyy hajontaa ja listalla olevista kompetensseista kaksi saa haastatelluilta koko skaalan kattavan merkitysarvion. Koska haastattelut toimivat vain näytteenä, ei hajontaa eri kompetenssien välillä selkeästi saatu aikaan. Tilastollinen tutkimus todellisella otoksella (yli 200 vastausta) toisi merkityksellisyyden järjestyksen selkeämmin esiin.

Taulukko 7. Kompetenssien merkittävyysjärjestys. Arviointiskaala: 5 = erittäin suuri merkitys, 4 = suuri merkitys, 3 = ei suuri eikä vähäinen merkitys, 2 = vähäinen merkitys, 1 = ei merkitystä.

Sija	Kompetenssi	Kompetenssiryhmä	5	4	3	2	1	Pisteet
1	Kuuntelu (muutenkin kuin tuotteen liittyen)	Vuorovaikutus	7	0	0	0	0	35
1	Tavoitteellisuus	Meta/kasvu	7	0	0	0	0	35
2	Pitkäaikaisten suhteiden luonti	Suhteet	6	1	0	0	0	34
3	Suhteiden luonti ja ylläpito asiakaisiin	Suhteet	5	2	0	0	0	33
3	Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito	Vuorovaikutus	5	2	0	0	0	33
4	Asiakastuntemus	Tehtävisidonnaiset	4	3	0	0	0	32
4	Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen	Suhteet	4	3	0	0	0	32
4	Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa	Vuorovaikutus	4	3	0	0	0	32
4	Mukautuminen ja reagoitiherkkyys	Vuorovaikutus	4	3	0	0	0	32
4	Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle	Konsultoiva myynti	4	3	0	0	0	32
4	Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen	Meta/kasvu	5	1	1	0	0	32
4	Jatkuva itsensä kehittäminen	Meta/kasvu	4	3	0	0	0	32
4	Virhetilanteista toipuminen	Virhetilanteiden hoito	5	1	1	0	0	32
5	Suullinen viestintä	Viestintä	3	4	0	0	0	31
5	Oppimishalu	Meta/kasvu	3	4	0	0	0	31
6	Myyntitekniikat	Tehtävisidonnaiset	4	1	2	0	0	30
6	Kilpailijatieto	Tehtävisidonnaiset	3	3	1	0	0	30
6	Markkinatuntemus	Tehtävisidonnaiset	3	3	1	0	0	30
6	Tuotetuntemus	Tehtävisidonnaiset	3	3	1	0	0	30
6	Asiantuntemus	Konsultoiva myynti	3	3	1	0	0	30
6	Ongelmanratkaisukyky	Konsultoiva myynti	3	3	1	0	0	30
6	Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen	Konsultoiva myynti	3	3	1	0	0	30
6	Oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä	Markkinointi	3	3	1	0	0	30
6	Virhetilanteiden analysointi	Virhetilanteiden hoito	3	3	1	0	0	30
7	Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta	Tietojärjestelmät	1	5	1	0	0	28
7	Kirjallinen viestintä	Viestintä	1	5	1	0	0	28
7	Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus	Konsultoiva myynti	2	3	2	0	0	28
7	Itsensä arviointi		2	3	2	0	0	28
8	Improvisointi	Meta/kasvu	2	2	3	0	0	27
9	Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon	Suhteet	1	4	1	1	0	26
9	Läheinen tiedonvaihto	Vuorovaikutus	1	3	3	0	0	26
9	Resurssien tehokas hyödyntäminen (tilimityö)	Konsultoiva myynti	1	3	3	0	0	26
10	Myyntialueen hallinta (maantieteellinen)	Tehtävisidonnaiset	1	2	4	0	0	25
10	Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin	Suhteet	2	3	0	1	1	25
11	Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin	Suhteet	0	3	3	1	0	23
12	Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin	Suhteet	1	2	2	1	1	22
13	Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin	Suhteet	0	3	2	1	1	21

Seuraavaksi käydään kaikki kompetenssit lyhyesti läpi kompetenssiryhmittäin raportoimalla kaikki merkitysarviointien perustelut, jotka haastatteluissa saatiin. Ensimmäisessä haastattelussa perustelua ei vielä pyydetty, vaan haastattelulomake jalostui tuon haastattelun jälkeen. Kunkin kompetenssin kohdalla esitetään myös mahdollisesti haastattelutilanteessa syntyneet parannusehdotukset lopulliselle mittaristolle.

On huomioitava, että kompetenssien käsittelyjärjestys ei ole sama kuin kyselylomakkeella. Haastateltujen kommentaissa saattaa olla viittauksia, jotka perustuvat kyselylomakkeen järjestykseen. Tekstiin on otettu mukaan kaikkien vastaukset, koska näin kuhunkin kompetenssiin liittyvä haastatteluista saatu tieto ja näkemykset tulevat selkeästi esiin. Pyrkimyksenä on tehdä yhteenvetomaisia luonnehdintoja ja tulkintoja haastattelujen kommentaista. Analyysissa viitataan myös kompetenssi-kohtaisesti kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin, kun niitä on ollut saatavilla. Kunkin kompetenssin yhteyteen on laadittu taulukko, josta käy ilmi kyseisen kompetenssin saamat arviot, arvioiden yhteispisteet ja niistä syntynyt sijoitus merkittävyysslistalla. Mitä korkeampi on kompetenssin pistemäärä, sitä korkeammalle se sijoittuu listalla.

5.3.1 Tietojärjestelmiin liittyvät kompetenssit

Tähän kompetenssiryhmään kuului haastatteluissa vain yksi kompetenssi. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että CRM-järjestelmien käytön voisi eriyttää omaksi kompetenssiksi irti muista tietojärjestelmäkompetensseista. Tällöin ne sisältäisivät esimerkiksi pc-sovellukset, ERP-ohjelmistot jne.

Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta

CRM-järjestelmien merkitys nousi esiin jo keskusteltaessa myyntityöhön kohdistuvissa muutostekijöissä. Kolme haastateltua mainitsi erityisesti CRM-järjestelmät esimerkkinä tietojärjestelmistä. Yksi haastatelluista totesi, että myyjä voi helposti käyttää paljon kallista myyntiaikaa tietojärjestelmiin, jos niistä tulee liian hallitseva osa heidän työtään. Yksi haastatelluista piti tietojärjestelmien merkitystä suurena, mutta CRM-järjestelmien merkitys erikseen arvioituna oli hänen mielestään erittäin suuri. CRM-järjestelmien käyttö lisää asiakastuntemusta, mikä tulikin esiin keskusteltaessa asiakastuntemuksesta kompetenssina. Taulukossa 8 on kuvattu kompetenssin sija merkittävyyssjär-

jestyksessä (ks. taulukko 7) haastateltujen arvioiden perusteella tehdyn pisteytyksen mukaan. Lisäksi taulukossa esitetään myös arvioiden jakautuminen.

Taulukko 8: Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	4	4	4	5	3	28	7

Tietojärjestelmät tehostavat myyjän työtä ja hän pystyy käsittelemään tietoa entistä nopeammin. Hänelle tulee kuitenkin antaa aikaa järjestelmien käytön opiskeluun. (Jones ym. 2005.) Teknologian omaksuminen saattaa monelle myyjälle olla suuri haaste (Geiger & Turkley 2006).

H2: Sillä on suuri merkitys. Esimerkiksi internetistä saa paljon arvokasta tietoa, jota voi käyttää hyödyksi prospektoinnissa.

H3: Sillä on suuri merkitys. On kuitenkin huomioitava, että se on vain apuväline, joka palvelee tiedon hallinnassa. Hyvä renki, mutta siitä ei saa tulla isäntä.

H4: Sillä on suuri merkitys. Pystyt seuraamaan aikaasi ja eri menetelmät tulevat mahdollisiksi. Niillä pystyt vaikuttamaan asiakkaaseen. Esimerkkinä tuo CRM ja muut sellaiset järjestelmät, jotka mahdollistavat että näet nämä asiat.

H5: Suuri merkitys. Myynnin rutiinit sähköistyvät tai ne ovat jo sähköisiä. Kaikki asiakasrekisterien hallinta, myyntitapahtumien hallinta, tarjouksien tekeminen ja kommunikaatioon liittyvät ylipäättensä pohjautuu tietojärjestelmiin. Jollet ole kartalla, niin on kauhean vaikea kuvitella että pystyy tekemään myyntityötä. Myyntityötä voidaan tietojärjestelmillä tehostaa. Rutiineja voidaan tehostaa ja asioiden moneen kertaan tekemistä voidaan välttää..

H6: Erittäin suuri merkitys. Koska tänä päivänähän kaikki perustuu siihen, että lähdet myyntiprosessissa tästä prospektointivaiheesta, niin missä muualla kuin jossain CRM-järjestelmässä ne tiedot ovat. Tietotekniikka on osa koko myyntiprosessia. Myyntityön valmistelu, kaikki esitykset ja kun myyntityö on tehty, niin se kaikki analysointi.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Ei ole mikään merkittävä, mutta toki pitää vähän osata. Haluaisin nostaa erikseen esiin CRM-järjestelmät. Niillä on erittäin suuri merkitys, koska niillä hallinnoidaan sitä asiakaskenttää. Tuo minun vastaukseni liittyy lähinnä noihin Powerpoint- ja Excel-juttuihin.

5.3.2 Tehtävisidonnaiset kompetenssit

Tehtävisidonnaisten kompetenssien ryhmään kuuluvat *asiakastuntemus, myyntitekniikat, kilpailijatieto, markkinatuntemus ja myyntialueen hallinta*. Jako perustuu Cronin ym. (2005) esittämiin näkemyksiin.

Haastatellut olivat varsin yksimielisiä asiakkaan tuntemisen tärkeydestä (ks. taulukko 9). Se auttaa oikean ratkaisun löytämistä asiakkaan tarpeeseen ja helpottaa samalla myynnillistä argumentointia. Hyvä asiakastuntemus pitää sisällään myös sen, että myyjä tuntee asiakkaan päätökseen vaikuttavat tekijät ja päätöksentekoprosessin. Asiakastuntemus lisää myyjän kykyä toimia konsultoivan myyjän roolissa. Eräs haastatelluista toi esiin näkemyksen, jonka mukaan asiakastuntemuksen tarve lisääntyy, kun myytävä kokonaisuus kasvaa. Näin käy esimerkiksi järjestelmätuotteita myyessä.

Taulukko 9: Asiakastuntemus

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	4	4	5	4	5	5	32	4

Tämän kompetenssin hallinta parantaa myös myyjän asemaa kilpailutilanteessa ja se nähdään tapana voittaa kilpailija. Hyvä asiakastuntemus ei rajoitu siihen, että tuntee vain asiakkaan, vaan myyjän tulee tuntea myös asiakkaan asiakas. Myyjä tuo lisäarvoa omalle asiakkaalleen, jos hän pystyy autamaan tätä tuottamaan parempia ratkaisuja asiakkailleen. Andersonin (1996) mukaan myyjien tulee oppia enemmän asiakkaitensa liiketoiminnasta ja ottaa vastuu asiakkaan kannattavuudesta. Heidän tulee myös auttaa asiakasta luomaan kilpailuetua pitkällä tähtäimellä.

H2: Suuri merkitys. Jos ei ole asiakastuntemusta, vetää väärästä hanasta. Pitää tuntea päätöksen tekijät.

H3: Suuri merkitys. Puhutaan oikeista asioista. Löydetään paremmin asiakkaan saamat hyödyt ja sitten on helpompi argumentoida. Asiakkaan lisäarvot ja hyödyt löydetään paremmin.

H4: Erittäin suuri merkitys. Siinä CRM on just tärkeä, että pysytyt seuraamaan asiakkaan päätöksentekotapaa eli miten nopeasti, mitkä asiat purevat siihen päätöksen tekijään, miten hän tekee sen päätöksen, miten hän kilpailuttaa, mitä hän arvostaa. Jos näitä ei tiedä, niin ei välttämättä voita kilpailijaa eli tämä on tapa voittaa kilpailija.

H5: Suuri merkitys. Jos sille halutaan liiketoiminnallista hyötyä myydä, niin on olennaista ymmärtää mistä se hyöty tulee. Miten se meidän tarjoama liittyy siihen asiakkaan liiketoimintaan sillä tavalla, että se voi tuottaa jotain hyötyä. Siihen hyödyn tuottamiseen liittyy se, että se asiakas itse tuottaa lisäarvoa sille omalle asiakkaalleen. Se hyöty, mitä me tuotamme, pystytään kytkemään siihen, mitä se asiakas tuottaa sille omalle asiakkaalleen nopeammin, tai tehokkaammin tai halvemmalla tai enemmän tai mitä nyt onkin. Nämä on tietysti sellaisia asioita, jotka päättäjiä kiinnostavat.

H6: Erittäin suuri merkitys. Kun tunnet sen asiakkaan busineksen, niin on helpompi myydä. Kun tiedät, että sinulla on lisäarvoa sen businekseen eli konsultoivaa myyntiä. Mitä paremmin tunnet sen, sitä paremmin puhut samaa kieltä sen asiakkaan kanssa.

H7: Erittäin suuri merkitys. Jos et tiedä ja tunne sitä asiakasta, niin et varmasti osaa tarjota oikeanlaisia ratkaisuja. Varsinkin kun olet isompaa kokonaisuutta tarjoamassa. Ehkä jos on ihan pelkästään komponentteja myymässä, niin se ei ole niin tärkeätä tuntea se koko prosessi miten se asiakkaan päässä me-

nee, mutta suuremmaksi se tulee järjestelmäpuolella. Pitää ymmärtää siitä tuoteajatuksesta ihan sinne romutukseen/kierrätykseen saakka miten se menee ja mitkä on ne päätökseen vaikuttavat tekijät.

Myyntitekniikat

Liitteessä 2 kuvataan myyntitekniikat (Dubinsky & Rudelius 1980/1981), joita myyjä käyttää apunaan myyntiprosessin eri vaiheissa. Lista eri tekniikoista on huomattavan pitkä, eikä sitä käyty haastateltujen kanssa yksityiskohtaisesti läpi, vaan puhuttiin myyntitekniikoista yleisellä tasolla.

Taulukossa 10 esitetään haastatteluissa arviointien perusteella syntynyt sija merkittävyyssjärjestyksessä.

Taulukko 10: Myyntitekniikat

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	4	5	5	3	5	5	30	6

Saatujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että myyjät käyttävät myyntitekniikoita apuvälineinä myyntiprosessin koossa pitämisessä. Myyntitekniikoiden katsotaan auttavan myyjää asiakastarpeen kartoituksessa ja edistävän myyntineuvottelun kulkua. Ne tehostavat ajankäyttöä ja auttavat resurssien hyödyntämisessä. Yksi haastatelluista katsoi, että myös asiakas kokee niiden käytön mielekkäänä. Haastatelluista nuorin ja samalla lyhimmän myyntikokemuksen omaava katsoi, että myyntitekniikoilla ei ole kaupan saamisen kannalta merkittävintä asemaa. Hänen näkemyksensä mukaan luottamuksen synnyttäminen myyjän ja asiakkaan välillä perustui paremminkin hyvään vuorovaikutukseen. Onkin tärkeää ottaa huomioon, mitä myyntikoulutuksellista taustaa vasten haastateltavat vastasivat kysymykseen. Kaikilla ei välttämättä ole sama tietotaso myyntitekniikoista, jolloin niiden merkitys painottuu saatuun oppiin.

H2: Suuri merkitys. Päätösvaiheessa esiintyy usein epäröintiä ja voikin kysyä, että johtuuko se myyntitekniikoiden hallitsemattomuudesta.

H3: Erittäin suuri merkitys. Myyntitekniikat tehostavat ajankäyttöä ja auttavat resurssien hyödyntämisessä. Lisäksi asiakas kokee ne mielekkäänä.

H4: Erittäin suuri merkitys. Että osaat neuvottelutaidon ja kokonaisuuden. Se vaikuttaa myyntiprosessin kaikkiin vaiheisiin. On tärkeää, että hallitset kokonaisuuden ja voikin sanoa, että siitä on tullut perusominaisuus myyntityössä, että sinulla on tuo myyntiprosessi hallinnassa ja tiedät mitä teet missäkin vaiheessa. Perustaito.

H5: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Niillä on merkitystä, mutta eivät ne ole kaupan clousaamisen kannalta merkittävin asia. Uskon tähän interpersonal hommaan eli tähän luottamuksen syntymiseen sen myyjän ja asiakkaan välillä. Se on kaupan tekemisen clue ja sen tunteen välittäminen, että tästä on sille asiakkaalle ihan oikeasti hyötyä.

H6: Erittäin suuri merkitys. Esimerkiksi tänään oli meidän firmassa käymässä kaveri, joka myi antureita. Minä kuuntelin sitä tunnin verran ja sitten oli pakko lähteä pois. Minä en kerta kaikkiaan tajunnut miksi hän oli tullut. Jos et osaa omia tuotteitasi, etkä kaivaa esiin asiakkaan tarpeita, niin ei se oikein vakuuttavaa kuvaa anna.

H7: Erittäin suuri merkitys. Työkalut ovat tarpeellisia tiedon kaivamisessa. Kaikkia tekniikoita ei tarvitse käydä läpi, jotta saa tarvittavat tiedot asiallisen tarjouksen tekemiseen.

Kilpailijatieto

Kilpailijatietoa käytetään avuksi oman tuotteen esittelyssä asiakkaalle. Myyjä kykenee painottamaan tuotteessaan niitä ominaisuuksia, jotka ovat parempia kuin kilpailijalla. Kilpailijan kokonaistarjonta on syytä tuntea, jotta selviää voittajana kilpailutilanteessa. Yhdessä haastattelussa esitettiin, että globalisaatio tuo jatkuvasti uusia kilpailijoita ja myyjän on vaikea tuntea pahimpia vastustajiaan. Myynnillinen argumentaatio tulee perustaa oman tuotteen etuihin ja erilaistaa se kilpailijoista. Haastateltava, joka näki merkityksen neutraalina (ks. taulukko 11), perusteli kantaansa sillä, että on hyvä tietää mitä kilpailijat tekevät, mutta ei saa tietää liikaa. Myyjä saattaa liialla kilpailijatiedolla tulla vauhtisokeaksi. Tämä on mielenkiintoinen näkemys, josta kyseisessä haastattelussa olisi pitänyt tehdä täsmennyskysymyksiä. Nyt kommentin merkitys jäi epäselväksi. Kilpailijatiedolla on siis merkitystä myyntitilanteessa. Sillä on suuri merkitys myös siihen, kuinka yritys asemoi tuotteensa markkinoilla.

Taulukko 11: Kilpailijatieto

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	3	4	5	5	5	30	6

H2: Suuri merkitys. Pystymme mahdollisesti painottamaan omia vahvuuksiamme siellä missä kilpailija on heikko.

H3: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Hyvä tietää mitä he tekevät, mutta ei saa tietää liikaa. Tulee vauhtisokeaksi.

H4: Suuri merkitys. Uusia kilpailijoita tulee globalisaation myötä jatkuvasti ja et voi koskaan tietää kuka on pahin kilpailija. Pitää pystyä rakentamaan se oma argumentaatio tilanteeseen kuin tilanteeseen ja täytyy ottaa kuitenkin huomioon ne pahimmat kilpailijat, mutta perustaa oma argumentaatio niin hyvin ja erilaistaa se kilpailijoista.

H5: Erittäin suuri merkitys. Koska se kilpailija yrittää saada samoja rahoja kun me. Ei sille parane silmiänsä sulkea, että joku muukin haluaa samoja rahoja kuin me. On hyvin oletettavaa, että se kilpailija yrittää estää muiden pääsyn sinne apajille. Ei siis pelkästään myymällä omaansa, vaan blokkamalla

muita, dissaamalla muita ja sanomalla, että ei noiden kanssa kannata jutella. Saattaa saada kaikenlaisia muotoja.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos et tiedä mitä siinä kilpailukentässä tapahtuu niin... eli mitä kilpailijoilla on ja missä hintaluokassa ne pyörivät ja kaikki muu oheinen, support ja sellainen.

H7: Erittäin suuri merkitys. Kun tiedät ja tunnet sen kilpailijan, niin niillä taklaat ja myyt sen oman tuotteesi ja palvelusi. Ei pysty olemaan parempi, jos ei tunne sitä kilpailijaa.

Markkinatuntemus

Ne, jotka antoivat markkinatuntemus-kompetenssille erittäin suuren tai suuren merkityksen (ks. taulukko 12), näkivät siitä olevan hyötyä oikeiden ratkaisujen myymisessä.

Taulukko 12: Markkinatuntemus

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	4	5	4	4	5	3	30	6

Markkinatrendien näkeminen ja ymmärtäminen parantaa kilpailukykyä. Myyjä pystyy paremmin viestimään, että hänen edustamansa yritys on tietoinen markkinoiden suuntauksista. Lisäksi myyjä kykenee oman yrityksensä sisällä paremmin keskustelemaan hänelle asetetuista tavoitteista, koska hänellä on hyvä ymmärrys markkinoilla vallitsevista faktoista. Myyjä tietää, kasvavatko vai laskevatko markkinat ja kuinka argumentaatio asiakkaille pitää rakentaa. Yksi haastatelluista mainitsi, että hyvä markkinatuntemus auttaa lisäämään asiakkaan luottamusta myyjään. Merkitystä neutraalina pitänyt haastateltu katsoi, että on hyvä tietää missä suurin piirtein mennään, mutta ei kokenut markkinatuntemusta työnsä kannalta kovin olennaiseksi.

H2: Suuri merkitys. Pitää tuntea IT-trendit. Niillä on paljon merkitystä ostopäätöksissä.

H3: Erittäin suuri merkitys. Minä sanon että, se helpottaa tavoiteasetantaa ja budjetointia. Tällä minä tarkoitan sitä, että kun myyjä käy asiakkaan luona. Mitä enemmän se käy sitä useammin se tekee tällaista markkinatutkimusta eli se tietää ostaako asiakas nyt, onko se ollenkaan kiinnostunut, ostaako se ensi vuonna vai koska eli mitä me ymmärretään tällaisella markkinatutkimuksella on, että myyjä tekee henkilökohtaista marketing evaluation työtä ja sitten kun pomo sanoo "tee minulle budjetti ja tavoitteet" niin sen ei tarvitse vetää niitä hihasta.

H4: Suuri merkitys. Sinun tulee tietää oletko kasvavilla vai laskevilla markkinoilla. Näin tiedät kuinka argumentaatio pitää rakentaa siihen tilanteeseen eli jos me ollaan menossa lamaan tai nousemassa hui-pulle. Jos me ollaan markkinajohtajia tai seuraajia niin sillä tavalla minä tavallaan argumentoin eri tavalla eli se vaikuttaa siihen.

H5: Suuri merkitys. Sen takia että pystyy sitä omaa tarjontaansa, tarjoamaansa, positioimaan siihen, että mitä muut tarjoaa noin niin kun yleisellä tasolla. Differentioimaan sitä omaa. Miksi meiltä? Miksei muilta? Ja, se kun miettii ostaako se meidän järjestelmän vai jonkun muun niin kyllä siinä keskustellaan siitä mitä maailmassa noin yleisellä tasolla tapahtuu. Mitäs tässä markkinassa on tarjolla ja näin edes

päin. Ikään kuin sen viestittäminen asiakkaalle, että me ollaan ajan tasalla ja kartalla ja että me seuraamme aikaamme ja tiedetään mihin tämä maailma on menossa. Se on osa sitä myyntiprosessia ja luotamuksen rakentamista, että näitten kanssa jos rupeaa pelaamaan, niin ollaan kartalla.

H6: Erittäin suuri merkitys. Kun teet omia tuotteita niin on erittäin tärkeätä tietää mihin suuntaan ne markkinat on menossa. Jos et tiedä markkinoiden tarpeita, niin sinun on vaikeata tuoda sinne oikeita tuotteita.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. On hyvä tietää missä suurin piirtein mennään, mutta en koe sitä niin olennaiseksi.

Tuotetuntemus

Pettijohn ym. (2007) ryhmittelevät myynnin kompetenssit kahteen eri ryhmään, jotka ovat perinteiset myyntitaidot ja konsultointiin suuntautuneet myyjän käyttäytymistavat. Tuotetuntemuksen he sijoittavat perinteisten myyntitaitojen ryhmään.

Tuotetuntemuksen merkityksestä myyntityössä on jo vuosia käyty kiivasta keskustelua. On jopa esitetty sellaisia mielipiteitä, että liiallinen tuotetuntemus haittaa myyntityötä, koska myyjä keskittyy liikaa omaan tuotteeseensa unohtaen asiakkaan tarpeet. Toinen ääripää taas katsoo, että ilman tuotetuntemusta myyjä joutuu käyttämään liikaa ”korkeapainemyynnin temppuja” kaupan saamiseksi. Korkeapainemyynnillä tarkoitetaan myyntitapaa, jossa asiakas yritetään erilaisilla myyntikiikoilla saada antamaan tilaus nopeasti ilman, että tuotteesta tarkemmin edes keskustellaan. Ilman huolellista tarvekartoitusta ja tuotteen räätälöintiä asiakkaan tarpeeseen saattaa tuloksena olla ratkaisu, joka johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen. Tällöin myynti jää usein kertaluontoiseksi transaktioksi. Haastattelujen vastauksissa on havaittavissa yllä kuvattuun näkemyseroon viittaavia sävyjä (ks. taulukko 13).

Taulukko 13: Tuotetuntemus

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	5	3	4	5	4	4	30	6

Myyjä keskustelee asiakasyrityksessä eri henkilöiden kanssa, minkä katsotaan tuovan tarvetta hyvälle tuotetuntemukselle. Myyjä lisää näin uskottavuuttaan. Olennaista on sekin, minkälaiset tukiresurssit myyjällä on käytettävissään. Mikäli myyjän organisaatiossa ei ole tuoteasiantuntijoita, kohdistuu myyjään suurempi paine tuntea tuote hyvin. Myös asiakassuhteen syvyydellä voisi olettaa olevan merkitystä tuotetuntemuksen suhteen. Transaktiomyynnissä tuotetuntemuksen merkitys vähenee, kun taas suhdemyynnissä merkitys kasvaa (ks. kuvio 3).

H2: Erittäin suuri merkitys. On hyvä tietää mistä tietoa löytyy, vaikka esimerkiksi päämiesten internet-sivuilta tai teknologiakeskustelupalstoilta. Yrityksen sisäinen knowledge management on myös tärkeää.

H3: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Siis oma? ATK-ala sanoo, että ei se ole niin kauhean tärkeätä. Hyvä myyjä pystyy myymään mitä vaan, niin se ei ole niin kauhean raju. Pistä sinne keskelle vaan ei suuri eikä pieni. Alasta riippuen. Kokemus on näyttänyt meille että kun me koulutuksen jälkeen pannaan ne tuonne kentälle, se myyntitaito on paljon tärkeämpi. Sinä kysyt että miksi? Minä sanon, että tämä myynti- ja asiakkaankäsittelytaito on paljon tärkeämpi kuin tämä tuotetuntemus.

H4: Suuri merkitys. Ennen sillä ei ollut niin merkitystä mutta tänä päivänä sen on suuri.

H5: Erittäin suuri merkitys. Sen tuotetuntemuksen avulla pitää kyetä konkretisoimaan se, että millä tavalla ne hyödyt nyt sitten siitä omasta tarjonnasta realisoituu ihan käytännössä eli vakuuttamaan se asiakas että ihan oikeasti tämä meidän tarjoama pystyy sitten tuottamaan niitä hyötyjä, joita luvataan. Toinen asia, miksi se on tärkeää on se, että tuntiessaan tuotteen myyjä pystyy käymään monen tasoisia keskusteluja. Näitä myydään monelle ihmiselle siellä organisaatiossa tai ennen kuin asiakas ostaa, niin siellä monen ihmisen täytyy sanoa että joo, tämä on hyvä juttu. Osa niistä ihmisistä on sitä tuotetta käyttäviä tahoja tai sen tuotteen käyttäjiä lähellä olevia tahoja ja keskustelu sitten tavallaan niitten ihmisten kanssa on hyvin tuotelähtöistä ja tuotteen ominaisuuksiin liittyvää ja siten jos se myyjä pystyy senkin keskustelun käymään, niin se kasvattaa sen myyjän uskottavuutta kokonaisuutena.

H6: Suuri merkitys. Kaikkia bittejä sinun ei tarvitse siellä tietää. Jos tällaisia tietoja tarvitaan, niin toivottavasti siellä on sitten talossa spesialisteja.

H7: Suuri merkitys. Myyjällä pitää olla kyky kysyä ja kuunnella. Tieto pitää hakea. Valmista ratkaisua ei välttämättä edes ole varsinkaan järjestelmä puolella, kun tehdään projekteja.

Myyntialueen hallinta (maantieteellinen)

Pääosa haastatelluista näki *Myyntialueen hallinta* -kompetenssin merkityksen neutraalina (ks. taulukko 14), vaikka kustannussyyt nousivat puoltamaan kompetenssin käyttöä. Todettiin kuitenkin, että kauppoja ei menetä, jos sitä ei hallitse.

Taulukko 14: Myyntialueen hallinta

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	3	4	4	3	5	3	25	10

Myyntialueen hallinnalla voidaankin katsoa olevan merkitystä myyntikulujen alentamisessa ja sitä kautta myyjäyrityksen kustannustehokkuudessa. Myyntityön tyypillä on myös merkitystä tämän kompetenssin suhteen. Katsottiin, että suurasiakashallinnassa se ei ole olennaista. Ne haastatelluista, jotka näkivät merkityksen erittäin suurena tai suurena, perustelivat kantaansa juuri kustannussäästöillä ja ajankäytön tehostamisella.

H2: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Ei niin olennaista meidän myynnissä, kun hallitaan suurasiakkaita.

H3: Suuri merkitys. Välttää turhalta matkustamiselta. Näytän sulle yhden esimerkin mitä me vedetään tuolla. Jos niillä on alueena koko maa, sinä tiedät että se myyjä lähtee hurjan nopeasti kun asiakas soittaa Oulusta. Sitten kysyt miksi se lähtee sinne ja sillä ei ole sovittu mitään muuta tapaamisia siellä. No se lähtee siksi kun sillä on kiinteä palkka ja se ajaa sinne. Se saa auton maksettua ja saa joka vuosi uuden auton. Jos se on fiksu, niin se sanoo että maanantaina minä olen tuolla alueella, tiistaina tuolla, keskiviikkona tuolla, torstaina tuolla. Perjantain minä olen byroossa tekemässä suunnitelmia. Jos asiakas soittaa tai se soittaa asiakkaalle niin se sanoo että tiistaina minä olen sillä alueella. Jos asiakas sanoo, että sille ei sovi ensi tiistai niin sopii joku tiistai. Sanotaan, että se asiakas näin karkaa. Ei se karkaa mihinkään.

H4: Suuri merkitys. Osaat esimerkiksi, kun menet myymään Turkuun, niin osaat Turun murretta. Sinä esimerkiksi liittoudut jonkun paikallisen yrittäjän kanssa, että pääset sen paikan iholle eli pääset ehkä seurapiireihin ja pääset iskemään niihin vaikuttajiin paikallisilla resursseilla eli näin osaat hyödyntää sen territoryn managementin.

H5: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Meillä ei niin selkeästi tätä ole.

H6: Erittäin suuri merkitys. Ajan käytön ja suunnitelmallisuuden kannalta erittäin tärkeitä. Enää ei ole sellaisia tähtimyyjiä, jotka ovat tänään Lappeenrannassa ja illaksi kotiin.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. On se toki ihan merkittävä, mutta et sinä sillä kauppvoja menetä jos et sitä ihan hallitse. Tietenkin aikaa tuhlaantuu ja sitä kautta siitä syntyy kustannuksia.

5.3.3 Viestintä

Michales ja Marshall (2002) esittävät sekä suullisen että kirjallisen viestinnän kuuluvan myyjän perinteisten kompetenssien joukkoon. Myyjä käyttää suullista viestintää selvittääkseen myyntikäyneistä. Niiden aikana hän kartoittaa asiakkaan tarpeet, löytää ratkaisun niihin, esittää ratkaisun, sitouttaa asiakkaan ja päättää kaupan. *Kuuntelu* liittyy läheisesti suulliseen viestintään ja sitä käsitellään vuorovaikutuskompetenssien yhteydessä. Kirjallinen viestintä myyjän työssä liittyy esittelykirjeiden, sähköpostiviestien ja tarjousten laatimiseen. Lisäksi sitä tarvitaan myynnin jälkeisessä kirjeenvaihdossa.

Suullinen viestintä

Suullinen viestintä koettiin merkittäväksi osaksi myyntityötä. Kommentti ”me ollaan puhetyöläisiä” kertoo paljon. Jos myyjä ei kykene ilmaisemaan itseään suullisesti, on hänen vaikeaa saada mitään myydyksi. Haastatteluissa tuotiin myös esiin suullisen viestinnän suhde kuunteluun. Kaikki haastateltavat olivat varsin yksimielisiä kannastaan. Saatujen vastausten voimakkuudesta ja selkeydestä voisi odottaa kompetenssin nousevan järjestyslistan kärkeen, mutta näin ei jostain syystä käynyt (ks. taulukko 15).

Taulukko 15: Suullinen viestintä

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	4	4	5	5	5	34	5

H2: Suuri merkitys. Tässä kohdassa syntyy luottamus. Hintakeskustelu voimistuu jos ei ole luottamusta. Jos asiakkaan valintakriteerinä pelkästään hinta, niin herää kysymys kannattako tällaista asiakasta ottaa.

H3: Suuri merkitys. Onhan se tärkeätä että ymmärrät mitä se sanoo ja mitä kieltä se puhuu. Hallitsee kysymysten tekemisen, asiakas ymmärtää mitä se sanoo, että sanoma on selvä.

H4: Suuri merkitys. . Suullinen esiintyminen on tärkeää myyjälle. Se osaa kuunnella. Se osaa puhua oikeassa kohdassa, se ei puhu liikaa, se perustelee aina väittämänsä, se ei heitä väittämiä, joita se ei pysty perustelemaan. Käyttää faktoja, on esittää faktoja. Tietää terävästi mitä asiakas itse ei tiedä. Osaa priorisoida asioita, osaa laittaa ne oikeaan järjestykseen.

H5: Erittäin suuri merkitys. Pyritään vakuuttamaan se asiakas siitä, että... me ollaan puhetyöläisiä... että pyritään vakuuttaa se asiakas, että tällä meidän jutulla sinä saat ne hyödyt kaikkein nopeimmin ja halvimmalli. Myyntitilanteen eteenpäin vieminen lähtee siitä ja on koko ajan sen varassa mitenkä vakuuttavasti pystyt ikään kuin kommunikoimaan ja mitenkä vakuuttavasti niin välittämään sitä aitoa välittämistä sen asiakkaan suuntaan. Suuri osa siitä tapahtuu varmaankin puhumalla.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos et pysty itseäsi suullisesti ilmaisemaan, niin aika vaikea sinun on niitä tuotteita myydä. Taas esimerkkinä se aiemmin mainitsemani anturimyyjä, ”nämä on nyt tämmöistä roskaa, mutta kai näistä nyt jotain saa.”

H7: Erittäin suuri merkitys. Täytyy tietysti kyetä tuomaan itsensä esiin ja sitten se kuuntelupuoli on hirveen tärkeitä. Kaksisuuntainen.

Kirjallinen viestintä

Se haastatelluista, jolta ei pyydetty perustelua kantaansa, koki tämän kompetenssin merkityksen neutraaliksi (ks. taulukko 16). Muut olivat kannassaan lähes yksimielisiä.

Taulukko 16: Kirjallinen viestintä

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	5	4	4	4	4	4	28	7

Kirjallisen viestinnän koettiin olevan tärkeämpää asiakassuhteen alkuvaiheessa. Kun suhde kehittyy, muuttuu kirjallinen viestintä vapaammaksi. Kirjallinen viestintä antaa kuvan myyvistä yrityksistä ja sen ihmisistä. Yksi haastatelluista näki, että kirjallista viestintää ei käytetä riittävästi hyödyksi. Moni asia hoidetaan puhelimitse, jolloin kirjallista viestintää ei tarvita. Toisaalta sähköpostin

käyttö myynnin apuvälineenä saattaa heikentää myyjän tuloksia, koska vaikuttamisen mahdollisuudet verrattuna kasvokkain tapahtuvaan viestintään ovat rajalliset.

H2: Erittäin suuri merkitys. Ne, joiden kanssa et voi puhua, katsovat ainoastaan kirjallista tuotostasi.

H3: Suuri merkitys. Niin kuin sanoin että kun se on apuväline (email) kyllä se tietysti on suuri sekin. Jos sinulla on oikein saakelin surkea tarjous. Monta kertaa se ongelmahan on, että ei ole olemassa samantaisia tarjouksia, tarjouspohjia tai malleja. Mutta, jos se kirjallinen viestintä on huonoa, niin sitten se on asiakkaalle kuva yrityksestä ja ihmisten toiminnasta muutenkin.

H4: Suuri merkitys. Että osaat tuoda olennaisen asiakkaan eteen. Kun asiakkailla on kiire tehdä päätöksiä ja hakea olennaista. Sinun tehtäväsi on, esimerkiksi tarjouksessa, tuoda se olennainen pointti hänelle miksi se on hänelle olennainen. Että osaat sen tuoda esille ja sen kun kirjoitat, niin mielellään kirjoitat sen oikein eli virheet tarjouksessa voi ärsyttää joitakin päättäjiä todella paljon. Pienet asiat, tarjouksen peruskaavat, pitää ymmärtää ja tuntea, ettei tee mitään kardinaalimunauksia. Pienet virheet varmaan sallitaan, mutta se sellainen kirjallinen esitys on olennainen. Osaat tuoda ne omat asiasi oikealla tavalla esille.

H5: Suuri merkitys. Kaikesta siitä puhutusta pitäisi jäädä jonkin näköinen kirjallinen jälki. Tarjoukset esitetään asiakkaille kirjallisessa muodossa. Myyntipresentaatio on yleensä kirjallinen tuotos tai osa siitä. Ja tuota... tämä on muuten sellainen asia, että se on aika aliarvostetussa asemassa ja sitä kirjallista ilmaisua käytetään tänä päivänä liian vaan ilmaisemaan faktoja sen sijaan, että sillä luotaisiin ...tai että kirjallista kieltä käytettäisiin hyödyksi ...niitä voimakeinoja mitä se antaa luomaan tunnelmaa, tunnelmia...tunnetiloja ja

H6. Suuri merkitys. On tärkeätä, että tarjoukset ovat asiallisia ja muutenkin kirjeenvaihto on asiallista, mutta se kaikkein tärkein asia se ei ole. Koska kumminkin kun pääset tiettyyn asiakasvaiheeseen niin kyllä sinun esimerkiksi sähköpostin kielipillisuus alkaa muuttua vapaammaksi.

H7: Suuri merkitys. Jos otat yhteyttä asiakkaaseen kirjallisesti, niin silloin se on tärkeätä. Yleensä kuitenkin soitetaan.

5.3.4 Suhteet

Suhdekompetenssit jakautuvat kahteen ryhmään. Tätä voidaan pitää yhtenä tutkimustuloksena, koska asia kirkastui vasta haastatteluja analysoitaessa. Ensimmäisessä ryhmässä olevat kompetenssit liittyvät asiakkaaseen ja toisessa ryhmässä olevat kompetenssit liittyvät muihin henkilöihin, joita myyjä työssään kohtaa. Ensimmäisen ryhmän kompetenssit ovat *palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen, pitkäaikaisten suhteiden luonti sekä suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin*. Toisen ryhmän kompetenssit ovat *suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin, suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin, suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin, suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon ja suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin*. Uusien kompetenssiryhmien nimet ovat *suhteet asiakkaisiin ja suhteet muihin sidosryhmiin*.

Kuten luvussa 4.4.3 todetaan, oli haastateltavilla vaikeuksia erottaa toisistaan ensimmäisen ryhmän kompetenssit. Eron selvittämiseksi otetaan avuksi Tuckmanin ja Jensenin (1977) esittämä malli

vaiheista, joiden kautta työryhmä kehittyy toimivaksi tiimiksi. Tämän mallin käyttö asiayhteydessä perustuu näkemykseen, että suhdemyynnissä sekä myyjä- että asiakasorganisaatio tekevät vahvaa ryhmätyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Niiden välillä vallitsee symbioottinen suhde, jossa kumpikin osapuoli tarvitsee toisiaan. Mallissa kuvataan viisi vaihetta, joiden kautta ryhmän tehokkuus kasvaa. Vaiheet ovat (Tuckman & Jensen 1977):

- 1) muotoutuminen (forming)
- 2) myrskyäminen (storming),
- 3) asettuminen (norming),
- 4) suoriutuminen (performing) ja
- 5) eroaminen (adjourning).

Vaiheessa 1 osapuolet tutustuvat toisiinsa ja pyrkivät saamaan mielikuvan yhteistyömahdollisuuksista. Vaiheessa 2 saattaa ilmaantua näkemyseroja ja jopa konflikteja. Siirtyminen seuraavaan vaiheeseen edellyttää, että näkemyserot ja konfliktit kyetään ratkaisemaan. Asiakassuhde syvenee. Vaiheessa 3 suhteessa löydetään yhteiset normit ja tapa toimia. Vaiheessa 4 suhde toimii kitkatta ja lisäarvoa tuottavia tuloksia syntyy. Vaiheessa 5 osapuolet irtaantuvat, koska ryhmä on saanut työnsä päätökseen. Myyntityössä tämä merkitsee sitä, että suhde asiakkaaseen jostain syystä katkeaa, mikä on harvoin toivottavaa. Suuri asiakas voi esimerkiksi kokoaan hyödyntäen painostaa toimittajiaan pudottamaan hintatasoaan alle kannattavuusrajan. Tällöin toimittajien saattaa olla liiketoiminnallisesti viisasta irtaantua asiakassuhteesta.

Yhdistämällä yllä esitetty malli ja asiakkaaseen liittyvät suhdekompetenssit saadaan kompetenssien erot selkeämmin esiin. *Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen* liittyy yhteistyön alkuvaiheisiin eli muotoutumiseen ja myrskyämiseen. *Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin* liittyy vaiheeseen asettuminen. *Pitkäaikaisten suhteiden luonti* liittyy vaiheeseen suoriutuminen, jossa toiminta on saavuttanut hyvän suhdemyyntitason. Tutkielman tavoitteena olevaa mittaristoa laadittaessa on syytä kuitenkin pohtia, olisiko aiheellista yhdistää kompetenssit *suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin* ja *pitkäaikaisten suhteiden luonti*, koska näiden kahden kompetenssin erottaminen toisistaan ilman tarkentavaa keskustelua saattaa olla hankalaa.

5.3.4.1 Suhteet asiakkaisiin

Pitkäaikaisten suhteiden luonti

Yksi haastatelluista koki tämän kompetenssin synonyymina kompetensseille *palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen* sekä *suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin*. Hän viittasi noissa kohdissa antamiinsa vastauksiin. Haastateltujen vastauksissa näkyy kaksi eri suuntausta. Ensimmäinen kohdistuu siihen, kuinka pitkäaikaisia suhteita luodaan ja toinen pitkäaikaisten suhteiden aikaansaamiin etuihin. Tällaisia suhteita luodaan olemalla yhteydessä asiakkaaseen, pitämällä lupaukset ja ylittämällä asiakkaan odotukset. Pitkäaikaisten suhteiden etuna syntyy omalle liiketoiminnalle vakaampi pohja. Kassavirtojen ennustettavuus paranee ja myyjäyrittäjä kykenee rakentamaan omaa organisaatiotaan pitkällä tähtäimellä. Asiakassuhde vakiintuu, eikä se ole niin herkkä muutoksille. Myyvän yrityksen kyky ottaa riskiä lisääntyy. Kilpailijoiden asema asiakkaaseen nähden vaikeutuu ja kilpailutilanteet vähenevät. Lisäksi pitkäaikaiset suhteet antavat suosituksia toisille asiakkaille. Eräs haastatelluista vertasi tätä kompetenssia maanviljelyyn: Maata hoidetaan hyvin, jolloin se antaa hyvän sadon. Taulukossa 17 esitetään haastatteluissa saadut arviot. Niiden perusteella voidaan todeta *pitkäaikaisten aikaisten suhteiden luonti* merkittäväksi osaksi myyjän työtä.

Taulukko 17: Pitkäaikaisten suhteiden luonti

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	5	5	5	5	5	5	34	2

H2: Erittäin suuri merkitys. Tähän päästään kontaktoinnilla, pitämällä lupaukset ja ylittämällä asiakkaan odotukset.

H3: Erittäin suuri merkitys. Kauppaan tulee jatkuvuutta. Asiakkaalta saa tipsejä ja saa jopa asiakkaan ottamaan yhteyttä, kun sille tulee tarpeita. Vieläkin sanon sitä, että jos sinulla on hyvät pitkäaikaiset suhteet niin kilpailutilanteet on silloin pienempiä. Kysymys on joskus siitä, että se menee muuallekin, mutta suhteet pitää hoitaa. Muuten se ei toimi.

H4: Erittäin suuri merkitys. Pitkäaikaisten liikesuhteiden varaan pystyt rakentamaan organisaation. Uskallat ottaa riskejä ja mitä pitempi asiakassuhde sitä vähemmän herkkä se on muutoksille eli se on vakaampi eli robusti.

H5: Erittäin suuri merkitys. Tämähän on synonyymi noiden aiemmin käsiteltyjen kanssa (palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen, suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin). Vastaa samoin kuin niissä.

H6: Erittäin suuri merkitys. Asiakkaan kanssa halutaan meidän alalla pitkään yhteistyöhön, koska sehän sitä kauppaa sitten tuo.

H7: Erittäin suuri merkitys. Farmer-myyntiä, että saa asiakkaan pidettyä. Jos siihen ei kykene, niin homma jää siihen.

Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin

Tämän kompetenssin kohdalla kolme haastateltavaa ilmoittaa kokevansa kompetenssit *palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen* ja *pitkäaikaisten suhteiden luonti* samana tai ainakin samankaltaisena asiana. He kuitenkin antavat perustelunsa vetoamalla jo antamiinsa vastauksiin. Haastateltavien vastaukset ovat samankaltaisia kuin kompetenssin *Pitkäaikaisten suhteiden luonti* kohdalla. Uutena näkemyksenä tuli esiin asiakkaan lisääntynyt kiire, josta seuraa, että asiakkaan edustajalla on vähemmän aikaa myyjälle. Jos myyjä kykenee hyvän suhteen avulla saamaan lisää aikaa asiakkaalta, niin se on kaikki pois kilpailijalta. Lisäksi eräs haastateltavista totesi, että suhteiden luonnilla ja ylläpidolla luodaan riittävän laaja peitto asiakkaan kontaktihenkilöissä. Taulukossa 18 esitetään haastateltavien vastaukset strukturoituun haastatteluun.

Taulukko 18: Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	5	5	4	5	5	5	33	3

H2: Erittäin suuri merkitys. Sillä saadaan aikaan riittävän laaja peitto asiakkaan kontakteissa.

H3: Erittäin suuri merkitys. Koskee myös myyvän yrityksen ylempää johtoa eikä pelkästään sitä myyjää. Koskee koko yritystä. Kaikilla tasoilla hoidetaan asiakasyhteydet ja asiakaskäynnit.

H4: Suuri merkitys. Asiakkailla on kiire, mikä tarkoittaa, että hänellä on yhdelle myyjälle vähemmän aikaa kuin ennen. Jos pystyt omalla osaamisella tai mahdollisesti persoonallisuudella luomaan lisää aikaa, yhteistä aikaa asiakkaan kanssa, niin olet onnistunut aika monessa asiassa eli silloin viet aikaa pois kilpailijalta.

H5: Erittäin suuri merkitys. Mitenkä tämä eroaa siitä ”palvelu ja asiakassuhteen rakentamisesta”? Minä en nyt erota näitä kahta. Pidän niitä samana asiana. Vastaan samoin.

H6: Erittäin suuri merkitys. Nuo pari muuta kompetenssia (palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen, pitkäaikaisten suhteiden luonti) ovat aika lähellä tätä. Kun sinulla on hyvä suhde siihen asiakkaaseen, niin sinun on helpompi ottaa yhteyttä niin hyvissä kuin huonoissakin asioissa. Niin hyvää tuotetta sinulla ei voi olla, että voisit olla huonoissa väleissä asiakkaaseen.

H7: Erittäin suuri merkitys. Tämä on sama kuin ”pitkäaikaisten suhteiden luonti”. Tarvitaan, jos olet tuollaisessa farmer-tyyppisessä myynnissä.

Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen

Kaikki haastateltavat katsoivat tekevänsä joko konsultoivaa tai suhdemyyntiä (ks. taulukko 6). Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että he kaikki arvioivat tämän kompetenssin merkityksen suureksi tai erittäin suureksi (ks. taulukko 19).

Taulukko 19: Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	4	5	4	5	5	4	32	4

Tämän kompetenssin merkitys korostuu myyntityössä, jossa ei tehdä kertaluontoisia kauppvoja. Luottamus rakentuu suhteen ylläpidon varaan, eikä se voi perustua valheelliselle pohjalle. Hyvä suhde takaa sen, että asiakkaalle voi helpommin kertoa myös huonot uutiset. Asiakas puolestaan lähestyy myyjää uusissa hankinnoissa, jos suhde on kunnossa. Todettiin myös, että mikäli myytävää tuotetta ei saa muualta, ei suhdetta edes tarvitse luoda. Voikin kysyä, kauanko asiakas on valmis hyväksymään tilanteen, jossa on pakko ostaa. Asiakas todennäköisesti etsii ahkerasti vaihtoehtoja toimittajaa ja vaihtaa toimittajaa helposti uuden löytäessään. Suhteen luomisesta saattaisi tällaisessa tapauksessa olla etua. Toisaalta jos tuotteet ovat huonoja, niin suhdetta on vaikea rakentaa.

Eräs haastatelluista painotti hyvien henkilösuhteiden merkitystä suhteen luomisessa. Tästä herää ajatus kahden tason toiminnasta suhteen ylläpidossa. Yhtäältä myyjä auttaa asiakasyritystä saamaan lisäarvoa tuotteidensa avulla. Toisaalta myyjä auttaa jotain henkilöä asiakasyrityksessä nostamaan omaa asemaansa ja arvostustaan, jos myyjän toiminta tukee tämän henkilön tarkoitusperiä. Asiakkaan edustajalla on siis tavallaan kaksi asialistaa, yrityksen etu ja oma etu. Myyjän tulisi kyetä keskittymään molempiin. Mielenkiintoisena yksityiskohtana yhden haastattelun (H6) aikaisemmassa vaiheessa tuli esiin vastaus, jossa myyjä toteaa olevansa riskialueella (ks. kuvio 3). Hänen näkemyksensä mukaan asiakas panostaa suhteeseen paljon, mutta myyjän yritys ei resursseiltaan pysty panostamaan riittävästi (ks. taulukko 6). Myyjä katsoo toimivansa suhdemyynnin alueella, mutta riski, että asiakas havaitsee panostuksen heikkouden, on todellinen.

H2: Suuri merkitys. Itsestään selvää.

H3: Erittäin suuri merkitys. No, jos et onnistu luomaan hyviä suhteita niin se tykkää että olet paska jätkä ja se asiakas vaihtaa toimittajaa. Minä todella sanon, että on erittäin tärkeätä luoda hyvät henkilökohtaiset suhteet.

H4: Suuri merkitys. Kun rakennat sitä asiakkaan läheisyyttä, niin silloin tulee esiin Maslowin tarvehierarkian eri vaiheet eli ymmärrät missä vaiheessa se asiakas tällä hetkellä on ja miten luot ystävyys-suhteita harrastusten kautta, kuulumalla erilaisiin mahdollisesti yhdistyksiin, klubeihin siten, että se puoltaa pitkän asiakassuhteen rakentamista eli puhutaan pitkistä asiakassuhteista. Sinulla on silloin mahdollisuus rakentaa asioita pitkällä tähtäimellä. Jos sinulla on sellainen tuote, millä pystyt rakentamaan pitkän tähtäimen suhteita niin silloin sillä on iso merkitys.

H5: Erittäin suuri merkitys. Tavallaan se luottamus... jos se nyt perustuu se kaupan tekeminen paljolti siihen luottamukseen myyjän ja asiakkaan välillä niin sitä suhdetta pitää ylläpitää, minkä puitteissa se luottamus on syntynyt. Pitää osoittaa, että se myyjä on läsnä, olemassa ja välittää myös asiakkaasta myös sen kaupan jälkeen. Se luottamus ei ole rakentunut sellaiselle valheelliselle perustalle. Sitten toisaalta, se ensimmäinen kauppa on se hiekan jyvänen siellä hiekkarannalla ja sen jälkeen ruvetaan tavallaan kokoomaan sieltä asiakkaasta sitä koko hiekkarantaa. Sitä pitää jatkuvasti skannata mitkä ne eri tarpeet siellä organisaatiossa on ja laajentaa sitä rajapintaa sinne asiakkaaseen ja hakea erinäköisiä tarpeita kuin mitä on jo saatu kartoitettua sen ensimmäisen kaupan tekemisen yhteydessä. Ikään kuin ankuroitua vaan sinne asiakkaaseen sisälle, jotta kasvatetaan tuntemusta siitä asiakkaasta.

H6: Erittäin suuri merkitys. Varsinkin busineksessa, mikä ei ole kertakauppaa. Aina kun sinulla on hyvä suhde asiakkaaseen, sinun on helpompi lähestyä asiakasta silloinkin kun sinulla on negatiivista kerrottavaa. Asiakas puolestaan lähestyy sinua helpommin, kun sillä on lisähankintoja ja suhde on kunnossa. Se on tuttua ja turvallista.

H7: Suuri merkitys. Riippuu ja on tapauskohtaista. Jos olet myynyt sellaisia tuotteita, joita ei keneltäkään muulta saa niin silloin sinun ei edes tarvitse luoda suhdetta, vaan asiakas on pakotettu ostamaan sinulta. Jos olet sisällä ja tuotteet ovat hyviä, niin ei tällä ole niin suurta merkitystä. Jos taas tuotteet ja palvelut ovat sutta ja savea niin saa olla ihmemies, jotta saa suhteen rakennettua. Jatkokauppa ei ole aina vain ja ainoastaan siitä myyjästä kiinni.

Kävi siis selväksi, että haastateltavilla oli vaikeuksia erottaa *pitkäaikaisten suhteiden luonti*, *suhteiden luonti ja ylläpito* *asiakkaisiin* sekä *palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen* toisistaan. Tästä syystä näiden kompetenssien määritelmiä tulee täsmentää entisestään. Saattaa kuitenkin olla vaikeaa tehdä selkeää ja ymmärrettävää eroa kompetenssien *pitkäaikaisten suhteiden luonti* ja *suhteiden luonti ja ylläpito* *asiakkaaseen* välillä varsinkin jos kompetensseja tutkitaan kvantitatiivisesti esimerkiksi nettikyselyn avulla. Tästä syystä niiden yhdistäminen on perusteltua. Syntyvän uuden kompetenssin nimi on *Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonti ja ylläpito. Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen* -kompetenssi voidaan säilyttää omana kompetenssinaan, koska se voidaan selkeästi perustella asiakassuhteen alkuvaiheen toimintaan liittyväksi.

5.3.4.2 Suhteet muihin sidosryhmiin

Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon

Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon arvioitiin suhteet muihin sidosryhmiin -kompetenssiryhmästä merkitykseltään suurimmaksi. Yksi haastateltavista näkee sen merkityksen

jopa erittäin suurena ja hänen vastauksensa viittaa haluun toimia yhteistyössä myyntifunktion muiden jäsenten kanssa (ks. taulukko 20). Hänellä on siis ainakin jonkinasteisia odotuksia tiimityölle.

Taulukko 20: Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	4	3	4	5	2	26	9

Neljä haastateltavaa antaa kompetenssille merkityksen “suuri”, joten on oletettavaa, että heillä on halu ja tarve toimia läheisemmässä yhteistyössä myyntifunktion muiden jäsenten kanssa. Yhteistyön myyntifunktion kanssa katsotaan myös olevan osa yrityksen normaalia toimintaa, jolloin erityisiä suhteita ei tarvitse luoda ja ylläpitää. Riittää, että taustat ovat kunnossa ja informaatio liikkuu.

H2: Suuri merkitys. Meidän pitäisi kyetä toimimaan ammattimaisessa myyntiorganisaatiossa.

H3: Suuri merkitys. Ne ovat tärkeitä. Sanon, että se on suuri. Sen takia, että saa niitä palveluja ja tipsejä. Saa niitä neuvoja. Saa sellaisiakin palveluita, mitä välttämättä ei saisi muuten.

H4: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Pitää olla kunnossa. Jos taustoitus on kunnossa, niin se vaikuttaa tuohon koko prosessiin siltä osin. Apua pitää löytyä.

H5: Suuri merkitys. Jos meillä olisi sellaisia, niin minun mielestäni se olisi tärkeää, koska ne henkilöt varmaan olisivat tekemässä siellä rutiineja, joita pyritään myyntihenkilöiltä siitä oman myyntityön edestä ottamaan pois sillä tavalla, että he voisivat keskittyä siihen oman myyntityönsä keskeisimpään olemukseen. Ja sitten kun ne suhteet ovat kunnossa ja symbioosissa eletään, niin se homma vaan toimii paremmin. Tässä suhdetoiminnassa ja kaikkiin noihin suhdekysymyksiin liittyen, siinä on minun mielestäni yhteinen tekijä, että silloin kun se ihmissuhde tai se suhde eri ihmisten välillä on kunnossa, niin silloin tuotavuuden taso siinä yhteisessä tekemisessä kymmenkertaistuu. Eli tapahtuu asioita ilman, että niitä pyydetään ja huomataan. Joku on kävelemässä monttuun ja silloin kaveri sanoo, että olet kävelemässä monttuun. Älä sinne kävele! Vältetään sellaista vaikeimman kautta menemistä. Tehdään symbioosissa sitä hommaa.

H6: Erittäin suuri merkitys. Kyllä sinulla pitää olla hyvät suhteet esimerkiksi tuotepäälliköihin, jotta yhteistyö pelaa.

H7: Vähäinen merkitys. Suhteiden luonti sisäisesti ei tarvitse olla sen ihmeempää. Pitää vaan jakaa sitä informaatiota normaali työn osana normaalitasolla.

Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin

Haastateltavien vastaukset jakautuvat jälleen melko selkeästi kahteen eri näkemyssuuntaan (ks. taulukko 21).

Taulukko 21: Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
1	5	4	4	5	4	2	25	10

He perustelevat kantaansa monin eri tavoin. Perustelut ovat kohdistettavissa myyntiprosessin eri vaiheisiin. Muilta myyjiltä saadaan uusien potentiaalisten asiakkaiden nimiä. Toisaalta he voivat olla avuksi asiakassuhteen syventämisessä ja he voivat olla avuksi myyjän ammatillisessa kehitymisessä. Eräs haastateltavista toteaa, että kauppa saadaan, vaikka nämä suhteet eivät olisikaan kunnossa. Yksi haastateltava taas katsoo, että yksin ei pysty palvelemaan asiakasta.

H2: Erittäin suuri merkitys. Yksin ei pysty palvelemaan.

H3: Suuri merkitys. Jos hoidan suhteet heihin hyvin, saan tipsejä. Saan vastapalveluita.

H4: Suuri merkitys. Se on silloin suuri, kun niistä työkavereista on hyötyä uusien asiakassuhteiden solmimiseen, uusien prospektien löytämisessä ja mahdollisesti myös referenssitietojen ja CRM-tietojen lisäämisessä. Työkaverin avulla päästään lähemmäksi sitä asiakasta.

H5: Erittäin suuri merkitys. Sen takia että, että esimerkiksi meidän yrityksessämme kaupat perustuvat referensseille ja semmoiselle track recordille. Se track record on muitten tekemä pääsääntöisesti ja se on nyt sellainen asia, josta kannattaa ja pitää olla kiinnostunut ja josta pitää yrittää oppia. Pyrin auttamaan ihmisiä siinä, että he pystyisivät tekemään sitä. Kollegat pystyisivät saamaan oman työnsä tekemiseen mitä he minulta tarvitsevat, jotta se track record edelleenkin pysyisi sellaisena, että sitä kehtaa uusille asiakkaille esitellä tai ettei tule mitään yllätyksiä puun takaa.

H6: Suuri merkitys. Yks tapa saada sitä tietoa asiakkaiden ja markkinoiden käyttäytymisestä. Tiedon jakoa.

H7: Vähäinen merkitys. On se hyvä, että oppii kollegoilta, mutta en usko, että sinä kauppaa häviät sen tähden, että nämä suhteet eivät ole kunnossa. Myyjät ovat hirveän sosiaalisia, niin aina ne tulevat toimeen firman sisällä ja asiakkaitten kanssa. Se on hirveän harvoin kun ei tule toimeen. Tärkeintä on, että sinulla on itsellä kompetenssi ja haet sitten ehkä kollegoilta vinkkejä.

Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin

Anderson (1996) mainitsee, että myyjän tulee kiinnittää enemmän huomiota tiedon keruuseen toimimalla yrityksensä silminä ja korvina asiakasrajapinnassa. Tuossa rajapinnassa liikkuvat myös yrityksen kilpailijat. Se, minkälaista tietoa myyjä saa kilpailijoilta riippuu pitkälti hänen suhteistaan heihin. Kompetenssi eroaa muista saman ryhmän kompetensseista siinä, että se kohdistuu oman yrityksen ulkopuolisiin henkilöihin. Kilpailijat ovat lisäksi uhkatekijä myyjän työmenestykselle. Lähtökohtaisesti voisi siis olettaa, että kaikkien haastateltavien suhtautuminen olisi jossain määrin negatiivista, mikä heijastuisi vastauksissa. Kuitenkin kolme haastatelluista kokee merkityksen suureksi (ks. taulukko 22).

Taulukko 22: Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
2	3	3	3	4	4	4	23	11

Vastauksien sisältö viittaa siihen, että myyjä kykenee paremmin asemoimaan oman tarjontansa, mikäli hän tuntee kilpailijan tarjonnan. Kompetenssi voidaankin vastausten perusteella liittää myös osaksi markkinoinnin kompetensseja. Jos myyjällä on hyvät suhteet kilpailijaan, hän kykenee tekemään markkinoinnin kannalta tärkeää kilpailija-analyysia.

H2: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Se on vaan näin. En oikein osaa perustella.

H3: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Kaikki suhteet ovat tärkeitä. En minä sitä sano, mutta... Jos myyjä kykenee sitä tekemään, sen merkitys on ”ei suuri, ei pieni”. Keskitytään väärin asioihin silloin. Kuvittele jos niillä on vastassa sellainen jätkä kun minä. Ollessani tuolla kentällä minä teen aina sillä tavalla, että tavatessani kilpailijoita tullessani asiakkaan luokse, niin sanon, että sinä olet hävinnyt jo, koska minä olen paljon parempi kuin sinä. Minä tapan sen siinä henkisesti.

H4: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Jos suhde on liian hyvä, niin sittenhän se on kartelli. Asioiden pitää olla kunnossa luonnollisella tavalla. Pidetään esimerkiksi toimialan merkitystä esillä yhdessä eli siihen tehdään tietenkin yhteisponnistus toimialamerkityksen korostamiseksi. Silloin sillä on merkitystä ja toisaalta on oikein, että kaikki toimii yhteisen toimialan edun mukaisesti. Reilu tapa.

H5: Suuri merkitys. No se on tärkeä sen takia, että mietinpä sitä ihan siltä pohjalta, että on paljon vähemmän suhteita kilpailijoihin kuin muihin, niin voisi sanoa. Sitä ei ole pidetty erittäin tärkeänä. Se on tärkeää sen takia, että uskon tällaiseen täydelliseen maailmaan, jossa kilpailijat voisivat vaikka keskenänsä nähdä sen että miten me olemme erilaisia. Jokainen pyrkii differentioitumaan, niin täydellisessä maailmassa täydentää toinen toisiaan tai todeta asiakastilanteessa, että kyllä tästä meidän jutusta voisi olla teille mutta tuolla on itse asiassa sellainen mikä ratkaisisi teidän ongelmat paljon paremmin kuin meikäläisen ratkaisu. Asiakkaalle sen maksimaalisen hyödyn tuottamisen näkökulmasta katsottuna. On hyvä tietää, milloin olet sellaisessa casessa, mikä ei ole sitä tai mikä tuottaa enemmän tuskaa ja päänsäivä, jos se ei lähde tai ei tuo hyötyä ja lisäarvoa sille omalle organisaatiolle ja tietysti asiakkaalle.

H6: Suuri merkitys. Pahin vihollinen kannattaa pitää lähellä. Know your enemy.

H7: Suuri merkitys. Kilpailijat tulee pitää niin iholla kun olla ja saattaa. Saat aina rivien välistä tärkeätä kilpailija tietoa.

Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin

Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin -kompetenssin kohdalla on nähtävissä selkeitä näkemyseroja haastateltavien vastauksissa (ks. taulukko 23).

Taulukko 23: Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
1	4	3	3	5	4	2	22	12

Haastateltava, joka kokee merkityksen erittäin suurena, perustelee kantaansa sillä, että esimies auttaa tukemalla ja ohjaamalla. Hän kokee hyvänä, että esimies lähestyy myyjää oma-aloitteisesti ja tarjoaa apuaan. Kyseisellä haastateltavalla on lyhin myyntikokemus muihin verrattuna, mikä saattaa olla syy näkemykseen. Esimiehen tuki valmentajana on hänelle tärkeää. Toinen näkemys, jonka mukaan myyntijohdon tukea tarvitaan kauppohen päättämisenä, antaa myös ymmärtää, että suhteesta esimieheen on myyntityössä hyötyä. Esimiehesuhteen pitää olla kunnossa, mutta koetaan tärkeämmäksi toimia hyvin asiakasrajapinnassa. Jos suhde ei ole kunnossa, koetaan sen vaikeuttavan työn tekemistä. Yhdellä haastateltavasta oli huonoja kokemuksia menneisyydestä, mikä selkeästi vaikuttaa hänen kantaansa. Hämmästyttävää on, että haastateltavat katsovat suhteiden luonnilla ja ylläpidolla kilpailijoihin olevan suuremman merkityksen kuin suhteiden luonnilla ja ylläpidolla omaan esimieheen.

H2: Suuri merkitys. Myyntijohdon tuki mahdollistaa kaupan päättämisen.

H3: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Kyllä sanoisin, jopa niin että, ei suuri eikä pieni, vaikka suhteet ovat tietysti tärkeitä, jos katsoo sitä sillä lailla. Jos sinulla on ihan nuija esimies, niin pidätkö siihen suhteita? Minulla oli sellainen esimies tuolla Xeroxissa, jumalauta, joka koetti ryypätä kaikki budjettirahani ja koitti tehdä elämäni niin vaikeaksi. Ei minulla ollut pienintäkään mielenkiintoa. Hoidin oman tehtäväni. Ei minulle maksettu siitä, että viihdytin esimiestä, vaan siitä, että tein kauppaa. On se sillä lailla tärkeitä, että jos tarvitsee apua niin sitä saa. Niin kun sanottu, minä en sitä tarvinnut.

H4: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Pitää olla kunnossa

H5: Erittäin suuri merkitys. Kun tarvitaan tukea ja sparrausta ja puitteita sille myyntityön tekemiselle. Mitä enemmän esimiehet ymmärtävät mitä nyt ihan oikeasti teet, niin sitä enemmän ne tulevat pyytämättä ja tai kun on hyvä esimies kyseessä, niin se tulee kyselemättä, pyytämättä ja anelematta.

H6: Suuri merkitys. Suhteen pitää olla kunnossa, mutta ei se kuitenkaan ole niin tärkeitä. Kulutetaan mieluummin sitä energiaa siellä asiakasrajapinnassa kuin sisäisten suhteiden luomiseen, mutta suhteen pitää toimia esimiehen ja alaisen välillä.

H7: Vähäinen merkitys. Se on oikeasti tärkeämpää, että toimit ja olet hyvä sinne asiakkaaseen päin. Totta kai pitää tulla toimeen, mutta jos kyseessä on oikein suhteiden luonti, niin minä en näe sitä myyntityössä sellaiseksi vaikuttavaksi tekijäksi. Voi olla vaikka kuin napit vastakkain oman pomon kanssa mutta silti myyt todella hyvin ja saat ne asiakashommat hoidettua. Mutta kauhean inhottavan se on työskennellä, jos ei tule toimeen. Se riippuu paljon ihmisestä.

Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin

Kompetenssi *Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin* arvioitiin vähiten merkittäväksi kaikista tutkituista kompetensseista (ks. taulukko 24). Arvioissa on kuitenkin hajontaa, joten osa myyjistä kokee hyvän yhteistyön yrityksen muiden funktioiden kanssa tärkeäksi.

Taulukko 24: Suhteiden luonti ja ylläpito muihin funktioihin

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
1	4	4	3	3	4	2	21	13

H7:n vastauksesta voi tulkita, että hän katsoo työskentelyn muiden funktioiden kanssa olevan osan yrityksen normaalia toimintaa, eikä sillä ole merkitystä myyntityön kannalta. Ne haastateltavat, jotka arvioivat merkityksen suureksi, katsovat saavansa muilta funktiolta asiantuntija-apua ja tukea. Yksi haastateltavista mainitsee, että kilpailutilanteessa muiden funktioiden merkitys voi kasvaa. Hän mainitsee esimerkkinä patentteihin liittyvän asiantuntemuksen. Vastauksista on pääteltävissä, että myyjät eivät aktiivisesti käytä hyväkseen yrityksen muita resursseja. Tämä viittaa jälleen myyjien taipumukseen työskennellä yksin tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tiimityö ei näytä kuuluvan heidän normaaliin toimintatapaansa.

H2: Suuri merkitys.

H3: Suuri merkitys. Muutoin myyjän aikaa kuluu hygieniatekijöiden kuntoon laittamisessa. Esimerkiksi se, kun hoidin suhteet huoltoon hyvin, niin saan kaikkea. Saan taas niitä vastapalveluja. Saan tipsejä. Saan käyttää niitten asiantuntemusta siinä mikä multa puuttuu.

H4: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Voi olla kilpailutilanteissa merkittävä kun me puhutaan esimerkiksi patenteista. Yleisesti neutraali mutta voi olla joissain tapauksissa suuri.

H5: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Nyt puhun siis pelkästään myynnin tekemisen näkökulmasta. En näe merkitystä sille myyntityölle. Siis nehän ovat hengissä selviämisen edellytykset ne muut funktiot, mutta niiden kytkös siihen myyntityöhön suoraan on hirveen välillinen.

H6: Suuri merkitys. Tukea ja supporttia. Asiantuntemusta.

H7: Vähäinen merkitys. Osa on normaalia tiedon jakoa.

Kaikki yllä esitetyt suhteet muihin sidosryhmiin -ryhmän kompetenssit sijoittuvat merkittävyysjärjestyksessä listan (ks. taulukko 7) loppupäähän. Kun joukkoon lisätään kompetenssi *resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)*, on listan kahdeksasta heikoimman merkityksen saaneista kompetensseista kuusi esillä. Analyysin mukaan myyjät toimivat pääasiallisesti yksin, eivätkä koe sitä ongelmana. Muutoksen seurauksena myyntityö monimutkaistuu ja myyjältä vaaditaan yhä enemmän. Voisikin olettaa, että toimimalla tiiminä yrityksensä muiden funktioiden kanssa myyjä helpotaisi omaa työtään ja parantaisi omia tuloksiaan. Andersonin (1996) mukaan oman yrityksen resurssien hyödyntäminen tuomaan lisäarvoa asiakkaalle on opittava kompetenssi. Myyjien tulee kyetä luomaan hyvät suhteet oman yrityksensä tukihenkilöihin. Myyntityö, varsinkin kun myytävä tuote on oheispalveluja sisältävä monimutkainen kokonaisuus, näyttäisi vaativan projektinhallinnan osaamista ja toimimista projektiryhmänä. Projektiryhmässä pitäisi olla monenlaista osaamista.

Erilaisuuden merkitys kognitiivisena tosiasiana ei tarkoita sitä, että ryhmä täysin tietämättömiä ihmisiä ylittäisi kollektiivisella viisaudellaan asiantuntijoiden tason. Jos ryhmä muodostuu sellaisista ihmisistä, joilla on erilaista tietoa ja näkemyksiä, on parempi antaa sille päätösvalta kuin luottaa yhteen tai kahteen viisaaseen. (Surowiecki 2005, 31.) Kannattaakin pohtia, mikä estää tehokkaan myyntityön ryhmänä. Myyjien palkkaus perustuu usein henkilökohtaisiin tavoitteisiin, mikä saattaa lisätä halua toimia yksin. Analyysin tuloksena kaikki myyvän yrityksen sisällä tarvittavat suhteet voidaan yhdistää uuteen kompetenssiryhmään nimeltä *Tiimityö*. Myyjältä edellytetään suoranaisia ryhmätyötaitoja ja lisäksi kykyä motivoida muita ryhmän jäseniä aktiivisesti osallistumaan ryhmätyöhön. Myyjällä tulee olla myös kykyä johtaa ryhmää kohti yhteistä tavoitetta.

5.3.5 Vuorovaikutus

Teoreettisen tarkastelun pohjalta vuorovaikutus -ryhmään sisältyvät kompetenssit *kuuntelu, yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa, mukautuminen ja reagoitiherkkyys, läheinen tiedon vaihto sekä viestinnän jatkuvuus ja ylläpito*. Vuorovaikutus-ryhmän kompetensseista neljä (kuuntelu, viestinnän jatkuvuus ja ylläpito, yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa sekä mukautuminen ja reagoitiherkkyys) sijoituivat merkittävyysjärjestyksessä niiden 13 kompetenssin joukkoon, joiden merkityksen haastateltavat kokivat joko erittäin suureksi tai suureksi. Voidaankin todeta, että vuorovaikutuskompetenssit koetaan varsin keskeisiksi henkilökohtaisessa myyntityössä.

Kuuntelu

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä kuuntelukompetenssin erittäin suuresta merkityksestä (ks. taulukko 25). *Tavoitteellisuuden* ohella *kuuntelu* arvioidaan myyjän merkittävimmäksi kompetenssiksi. Jotkut haastatelluista esittivät näkemyksensä hyvinkin voimakkaasti, mikä osoittaa, että tähän kompetenssiin liittyy voimakasta pohdintaa.

Taulukko 25: Kuuntelu

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	5	5	5	5	5	5	35	1

Kommenteista voi tulkita, että kuuntelu jakautuu eri tasoihin. Connolly ja Rianoshek (2002) esittävät, että kuuntelu voidaan jakaa viiteen eri tasoon. Heidän mukaansa tasot heikoimmasta tehokaimpaan ovat *bioreaktio*, *sisältö*, *myötätunto*, *olennainen tarkoitus* ja *leikkauspiste*. *Bioreaktio*-tasolla henkilö kokee olevansa jollain tavoin uhattuna ja reagoi kuulemaansa hyökkäämällä, hyytymällä, pakenemalla tai miellyttämällä. Todellista kuuntelua ei tapahdu. *Sisältö*-tasolla henkilö kuulee sanotun ja pystyy toistamaan sen, mutta varsinaista oppimista ei tapahdu. Tasolla *myötätunto* kuuliija osoittaa mielenkiintoa puhujaa kohtaan eikä keskeytä häntä. Kuuliija osoittaa arvostavansa puhujaa ja kuunteluun käytettyä aikaa. Tasolla *olennainen tarkoitus* kuuliija ymmärtää puhujan olennaiset tarkoitukset ja pystyy ymmärtämään minkä puolesta ja mitä vastaan puhuja on. *Leikkauspiste* on kuuntelun ylin taso. Siinä keskitytään yhteiseen arvon luomiseen erityisesti näkemyserojen vallitessa. Tavoitteena on löytää kuuliijan ja puhujan välinen yhteinen pohja, jonka päälle rakentaa.

Kuuntelu kuvataan tikapuina, jonka askelmilla kuuliija nousee ylemmälle tasolle. Ei voida antaa tyhjentävää vastausta siihen, millä tasolla haastatellut myyjät näyttäisivät olevan. On kuitenkin vaikea ajatella, että he olisivat tasoilla *bioreaktio* tai *sisältö*, koska myyntityön tekeminen pitkään näillä tasoilla muodostunee mahdottomaksi. Tasot *olennainen tarkoitus* ja *leikkauspiste* vaativat melkoisesti harjoittelua ja valmennusta. Voidaan olettaa, että ammattimaiset myyjät toimivat pääsääntöisesti tasolla *myötätunto*.

H2: Erittäin suuri merkitys. Kuuntelun avulla tunnistetaan asiakkaan hiljaiset signaalit sekä päätöksentekijöiden halut ja kriteerit.

H3: Erittäin suuri merkitys. Se ei vaan riitä, että pelkästään kuuntelee, vaan pitää myös ymmärtää mitä se toinen sanoo ja kyetä tulkitsemaan. Pystyy reagoimaan oikeisiin asioihin eikä tee vääriä asioita.

H4: Erittäin suuri merkitys. Että osaat kuunnella sen asiakkaan tuomia oleellisia pointteja. Että osaat erottaa olennaisen tavallaan siitä yleisestä taustoituksesta. Osaat kaivaa ne ongelmat esille ja osaat puuttua sellaisiin asioihin, jotka kalahtaa. Eli tuohan ei nyt ole ihan kunnossa ja pystyy pysäyttämään asiakkaan tässä vaiheessa ja kysymään lisää asiasta. Jos et kuuntele, niin et osaa pysäyttää tilannetta.

H5: Erittäin suuri merkitys. Kun se asiakas kertoo sinulle tarpeensa ja se kertoo kilpailijoitten asiat ja se kertoo kaupan tekemisen esteitä ja edellytyksiä ja se kertoo kaiken mitä siihen kaupan tekemiseen tarvitaan. Kun vaan kuuntelet sitä ja annat sen puhua, niin saat sen puhumaan.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos pystyt kuuntelemaan asiakasta, niin siten löydät ne todelliset tarpeet.

H7: Erittäin suuri merkitys. Ihan ehdoton. Loppujen lopuksi se monelta puuttuu. Varsinkin myynnissä se on niin helppo oksentaa se oma juttu. Toinen yrittää kertoa sellaisia pieniä langan pätkiä ja myyjä ei niitä huomaa. Jos fokus on vaan omassa ja haet vaan tiettyä juttua, niin voi jäädä kuulematta monia muita myyntimahdollisuuksia. Välillä tuntuu, että se on myyjän suurin synti. Ollaan ulospäin suuntautuneita, mutta ei osata kuunnella.

Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito -kompetenssi kuuluu myös Geigerin ja Turleyn (2006) tunnistamiin viiteen vuorovaikutussuhteeseen liittyvään kompetenssiin. Heidän mielestään se liittyy toimivaan asiakassuhteeseen olennaisesti varsinkin osana suhdemyyntiä. Transaktiomyynissä (ks. kuvio 3) kompetenssin merkitys on vähäisempi, koska asiakkaan ja myyjän välinen kohtaaminen on usein kertaluontoista.

Haastateltavat katsovat kompetenssin merkitykseltään vähintäänkin suureksi (ks. taulukko 26). Se tukee kompetenssia *Pitkäaikaisten suhteiden luonti* kompetenssiryhmästä *suhteet asiakkaisiin*. Eri kulttuureissa sen merkitys vaihtelee. Kompetenssi auttaa myyjiä pysymään asiakkaan mielessä ja osoittaa välittämistä.

Taulukko 26: Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	5	5	5	5	5	33	3

Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi kertaa enemmän kuin olemassa oleva asiakkaan pitäminen tyytyväisenä (Kotler & Armstrong 2001, 667). Säännöllisellä ja jatkuvalla viestinnällä myyjä pysyy tietoisena asiakasyrityksen muutoksista ja pystyy reagoimaan niihin.

H2: Suuri merkitys. Kertoo asiakkaalle, että hän on tärkeä kaupan saamisenkin jälkeen.

H3: Erittäin suuri merkitys. Tällä kompetenssilla tuetaan pitkäaikaisten suhteiden luontia. Korostuu kun mennään Kaukoitään. Pitkäaikainen viestintä on siellä Se Juttu. Kulttuurijuttu.

H4: Erittäin suuri merkitys. Jatkuva iholla olo pitää meidät mielessä ehkä useammin kuin sen kilpailijan. Silloin kun me olemme mielessä, niin meidän tuotteemme ovat mielessä ja meidän ratkaisut asiakkaan auttamiseksi ovat mielessä. Kaiken kaikkiaan meidän merkityksellä siellä asiakasyrityksessä on suuri painoarvo.

H5: Erittäin suuri merkitys. Kun ollaan kilpailutilanteessa, niin tulee pitää huoli siitä, että me ollaan aina viimeisimpänä siellä muistissa, etenkin siinä myyntiprosessin alkuvaiheessa. Eli pidetään meidät sen asiakkaan mielessä ja toisaalta me osoitetaan, että olemme kiinnostuneita ja välitämme siitä asiakkaasta. Tuotetaan sille hyödyllistä informaatiota ja edesautetaan sen suhteen syntymistä.

H6: Erittäin suuri merkitys. Asiakasta ei voi unohtaa. Asiakkaalle, joka on kerran ostanut, on huomattavasti helpompi myydä kuin täysin uudelle asiakkaalle.

H7: Erittäin suuri merkitys. Kaiken A ja O. Jos tullaan tilanteeseen, että asiakas ottaa ongelmatilanteesta yhteyttä, niin peli on menetetty. Näin menetät uudet caset, joita voisi olla tulollaan. Lisäbusinekset

siis häviävät. Pahimmassa tapauksessa reklamaatio on voinut kasvaa ties minkä kokoiseksi asiaksi. Säännöllisellä viestinnällä saa siitä jo alkuvaiheessa kiinni.

Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa

Kompetenssi koettiin merkitykseltään vähintään suureksi ja se sijoittuu merkittävyysslistalla aivan kärkipäähän (ks. taulukko 27). Kompetenssin katsotaan olevan luottamuksen perusta, joka varmistaa kaupan synnyn. Sitä tarvitaan, kun asiakas sitoutuu etenemään myyntiprosessissa ja myöhemmin, kun asiakkaan edustaja vie asiaa eteenpäin päätösvaiheessa. Huomioitavaa on tarve osoittaa hyöty asiakkaan edustajalle myös henkilökohtaisella tasolla. Myyjä tarvitsee sitoutunutta henkilöä asiakasyrityksen sisällä asiansa viemiseksi koko myyntiprosessin läpi. Myyjä tarvitsee liittolaisen asiakasyrityksessä, koska kauppaa tehdään ihmiseltä ihmiselle.

Taulukko 27: Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	5	4	4	5	5	4	32	4

H2: Erittäin suuri merkitys. Tämä varmistaa kaupan synnyn. Win-win tilanne.

H3: Suuri merkitys. Se, että myyjä on sitoutunut, kuuluu hänen työhönsä, koska siitä maksetaan. Jos saa asiakkaan sitoutumaan, niin että se ei enää sano ”ei”, on olennaista. Kun se asiakas sitoutuu siihen, niin se tarkoittaa sitä, että se luottaa jatkossakin, jos se on saanut hyvää. Se on luottamuksen perusta.

H4: Suuri merkitys. Tulee esille kahdessa vaiheessa eli silloin kun me haetaan sitä oikeaa tarvetta mihin me annetaan vastausta ja asiakas sitoutuu etenemään asiassa jos pystytään osoittamaan että meillä on hänelle ratkaisu ja sitten toisaalta siinä päätösvaiheessa asiakas vie esimerkiksi organisaatiossa sen oman mielipiteensä läpi. Eli tavallaan pystyy perustelemaan omille esimiehilleen ja auttaa meitä lopulliseen päätökseen. Hän sitoutuu siihen niin voimakkaasti että hänellä täytyy olla hyöty itselle siitä ja silloin eli hänelle täytyy itselle olla hyöty ja hänen täytyy saada ehkä arvostusta sitä kautta että hän on oikealla asialla ja hän ratkaisee yrityksen jotain ongelmaa.

H5: Erittäin suuri merkitys. No se yhteinen sitoutuminen niin on tärkeää sen takia, että mennään siinä myynnin prosessissa eteenpäin että ikään kuin käsitellään asioita ja sitten sovitaan siitä, että näin ne on ja mennään seuraaviin asioihin. Eli ilman sellaista yhteistä sitoutumista ja sopimista se myyntitapahtuma ei etenisi yhtään mihinkään, vaan se olisi sitä samaa puuroa koko ajan.

H6: Erittäin suuri merkitys. Kun sinulla on yhteinen sitoutuminen asiakkaan kanssa, niin onhan se sen jälkeen paljon helpompaa.

H7: Suuri merkitys. Eihän se asiakas tilaa, jos sitä ei saa sitoutumaan myös henkisesti tasolla.

Mukautuminen ja reagointiherkkyys

Geiger ja Turley (2006) liittävät *mukautumisen ja reagointiherkkyden* yhdeksi vuorovaikutussuhteeseen liittyvistä kompetensseista. Myyjältä vaaditaan tilannetajua ja kykyä reagoida asiakkaan muuttuviin olosuhteisiin. Eckert (2006) käsittelee mukautuvaa myyntiä yhtenä myyjän myynnillisistä lähestymistavoista ja jakaa sen neljään osa-alueeseen, joissa myyjä voi mukauttaa toimintamalliaan. Nämä osa-alueet ovat informaatio, ratkaisu, kommunikaatio ja prosessi.

Kaikki haastateltavat näkevät kompetenssin merkityksen vähintäänkin suurena, joten kyseessä on myyntityön kannalta tärkeä kompetenssi (ks. taulukko 28).

Taulukko 28: Mukautuminen ja reagointiherkkyys

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	5	4	5	5	5	32	4

Kompetenssi tehostaa myyjän kykyä käyttää eri *myyntitekniikoita* nopeammin ja oikea-aikaisesti. Se auttaa myyjää tunnistamaan asiakkaan vastaväitteet ajoissa, jotta ne eivät nouse kummittelemaan myyntiprosessin edetessä. Siitä on myös apua kilpailijoiden vastaväitteiden tunnistamisessa ja käsittelyssä. *Kuuntelun* yhteydessä kuvatut eri tasot yhdistyvät tähän kompetenssiin. Mitä korkeammalla tasolla myyjä kuuntelee, sitä paremmin hän pystyy mukautumaan ja reagoimaan kuulemiinsa asioihin. Eräs haastateltavista tuo esiin kommunikaation moninaisuuden, joka liittyy ilmeisiin, eleisiin ja äänenpainoon eli nonverbaaliseen viestintään. Hänen mielestään mukautuvuus ja herkkyys reagoida antaa myyjälle mahdollisuuden tulkita tätä piilevää viestintää.

H2: Suuri merkitys. Myyjä ymmärtää asiakkaalle tärkeät asiat.

H3: Erittäin suuri merkitys. Niin kuin sanoin, herkkyys on tärkeätä. Älä kuuntele sanoja, vaan mitä hän sanoo. Se on yksi tärkeä asia ja sitten tietysti se reagointinopeus. Minä voin nopeammin pyytää tilausta jos minä tykkään, koska tunnistan, että asiakas on valmis tilaamaan. Tämä on aika suuri heikkous monella. Se on tosi tärkeää..

H4: Suuri merkitys. Osaat reagoida kuuntelun aikana esiin tulleisiin asioihin ja puutut sellaisiin asioihin kuten vastaväitteeseen joka tulee haamuna esille. Se ei välttämättä ole iso vastaväite mutta se voi kasvaa asiakkaan päässä koko ajan suuremmaksi ja suuremmaksi. Sinä olet riittävän herkkä reagoimaan siihen alkuvaiheessa jolloin ne vastustukset ei kasva sen myyntiprosessin aikana suuremmaksi. Sinulla on herkkyys nähdä ja reagoida nopeasti. Myös sitten kilpailijoiden puuttuessa tilanteeseen sinulla on herkkyys ja kyky reagoida kilpailijan vastaväitteisiin

H5: Erittäin suuri merkitys. No se mielestäni liittyy kykyyn lukea tämmöisiä piilotettuja viestejä. Eli jos 90 % kommunikaatiosta on kaikkea muuta kuin sitä puhuttua kommunikaatiota, niin ymmärrän sitä

näin, että se mukautuvuus ja herkkyys reagoida siinä tilanteessa ovat sitä, että se myyjä kykenee kuulemaan sen 90 prosenttiakin mikä tulee eleiden, ilmeitten ja äänen painon. kautta..

H6: Erittäin suuri merkitys Jos sinulla ei ole herkkyyttä reagoida, niin asiat voi mennä kuinka paljon vaan pieleen.

H7: Erittäin suuri merkitys. Menee jotenkin siihen kuuntelemiseen. Jos oikeasti kuuntelet, niin se johtaa samaan. Herkkyydellä voi sanoa, että kun näkee kun kulmakarva värähtää hiukan, niin oppii ottamaan indikaatioita siitä asiakkaasta.

Läheinen tiedonvaihto

Geiger ja Turley (2006) käyttävät tästä kompetenssista englanninkielistä nimeä Intimate Disclosure, joka kuvaa kompetenssin sisältöä paremmin kuin sen suomenkielinen käännös. Myyjän ja asiakkaan välinen suhde on kehittynyt niin syväksi, että he kykenevät aitoon keskusteluun. Connolly ja Rianoshek (2002, 78–89) ovat kehittäneet mallin, joka mittaa keskustelun laatua arvonluonnin kannalta. Mallin ylin taso on juuri tuo aito keskustelu.

Osa haastateltavista kokee kompetenssin merkityksen siinä, että myyjä pääsee sosiaalisesti lähemmäksi asiakasta, mikä parantaa myyjän kilpailuasemaa. Se nähdään merkinä myös osapuolten välisestä luottamuksesta. Myyjä saa asiakkaan silmissä neuvonantajan aseman ja ohittaa näin kilpailijat. Toisaalta haastatteluissa todetaan, että kompetenssiin liittyy riski. Asiakas saattaa katua sitä, että on kertonut myyjälle liikaa. Kompetenssin näin kokeva haastateltava katsoo, että on tärkeämpää päästä työasioissa asiakkaan lähelle. Hän suosittelee varovaisuutta kompetenssin käytössä.

Taulukossa 29 esitetään haastatteluissa saadut arviot.

Taulukko 29: Läheinen tiedon vaihto

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	3	4	4	5	4	3	28	9

H2: Ei suuri eikä vähäinen. Mitäs tuosta nyt sanoisi?

H3: Suuri merkitys. Silloin se inhimillisyyttä tulee siihen. Se vaikuttaa siihen sosiaalisen suhteen luomiseen. Vaikuttaa myös lisääntyneeseen, jatkomyyntiin.

H4: Suuri merkitys. Liittyy suhteen rakentamiseen. Sillä tehdään tilaa ja viedään aikaa kilpailijalta. Pystyt vaikuttamaan siihen asiakkaaseen. Sen vaikutus voi olla niin syvä, että tällaisilla henkilökohtaisilla asioilla vaikutetaan asiakkaaseen sillä tavalla, että hän seuraa sitten seuraa sinua tavallaan neuvonantajana. Silloin pystyt ohittamaan kilpailijat jo pelkästään sillä että sinulla on jotain annettavaa.

H5: Erittäin suuri merkitys. Se on mielestäni signaali siitä *luottamuksen* syntymisestä. Sitä ilman sitä kauppaa ei synny.

H6: Suuri merkitys. Jos tällöisiä keskusteluita pystyt asiakkaan kanssa käymään, niin silloin sinulla on siihen todella hyvä suhde. Kun sinulla on sellainen keskustelusuhde, niin on se paljon helpompaa työskennellä sen asiakkaan kanssa.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Tärkein juttu on kuitenkin se, että pääset näissä työasioissa asiakkaan lähelle. Toki, kun pääsee oikeasti sinuiksi sen asiakkaan kanssa, niin saa myös helpommin selville niitä työasioitakin. Se ei saa kuitenkaan muodostua pääasiaksi eli että ollaan vaan kavereita eikä ei sillä niin väliä ole vaikei kauppaa tulekaan. Pitää olla varovainen tai enemmänkin kuin varovainen. Siinä voi joskus olla riskinsä eli kun pääsee lähelle esim. arkoihin asioihin, niin se voi kääntyä negatiiviseksi kun asiakasta harmittaa jälkikäteen että meni kertomaan. Se on tosi sensitiivistä aluetta.

5.3.6 Konsultoiva myynti

Konsultoivan myynnin kompetensseja ovat artikkeleissaan käsitelleet useat tukijat. Seuraavaksi käsiteltävät kompetenssit on kerätty Cronin ym. (2005), Geigerin ja Turleyn (2006) Rosenbaumin (2001) ja Pettijohnin ym. (2007) artikkeleista ja yhdistetty yhdeksi kompetenssiryhmäkseen. Ryhmään kuuluvat kompetenssit *kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle, asiantuntemus, ongelmanratkaisukyky, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus ja resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)*. Seuraavaksi nämä kaikki käsitellään hyödyntäen haastatteluista saatuja vastauksia.

Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle

Anderson (1996) toteaa, että kehittyvä teknologia ei tule koskaan täysin korvaamaan myyntihenkilön kykyä herättää luottamusta, toimia oikea-aikaisesti, tunnistaa asiakkaan tarve, antaa henkilökohtaista palvelua, luoda uusia asiakassuhteita ja luoda kannattavia liiketoimintastrategioita yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kannattavien liiketoimintastrategioiden luominen yhteistyössä asiakkaan kanssa voidaan tulkita ainoastaan molemminpuolisen kannattavuuden tavoitteluksi. Rosenbaum (2001) näkee myyjän kyvyn ymmärtää päätösten taloudellinen vaikutus asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen yhtenä seitsemästä menestyvän myyjän kompetenssista. Tätä teoriataustaa vasten onkin mielenkiintoista analysoida haastateltujen vastauksia.

Neljä haastatteluvastausta puoltaa selkeästi teoriaa. Kaksi asettaa oman yrityksen kannattavuuden asiakkaan edelle. Eräs haastateltava toteaa, että kannattavuus asiakkaalle on välttämätöntä jatkuvuuden säilyttämiseksi. Kaikki kokevat kompetenssin merkittävyydeltään vähintäänkin suureksi, joten ei näytä siltä, että asiakkaan kannattavuudella ei olisi heidän mielestään lainkaan merkitystä (ks. taulukko 30).

Taulukko 30: Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	5	5	4	4	4	5	32	4

H2: Erittäin suuri merkitys. Homman pitää olla kannattavaa molemmille osapuolille. Se takaa, että sekä toimittaja että asiakas ovat motivoituneita.

H3: Erittäin suuri merkitys. Win-win. Molemmat hyötyvät. Ei myydä liian halvalla tai anneta ilmaisia palveluja.

H4: Suuri merkitys. Myyjä ajaa myös asiakkaan etua. Jos asiakas näkee, että hän hyötyy kaupasta rahallisesti, hän puolustaa myyjää. Mitä suurempi hyöty, sitä voimakkaammin asiakas puolustaa.

H5: Suuri merkitys. Jos kysyttäisiin pelkästään kannattavuutta asiakkaalle, niin se olisi tärkeä. Jos taas kysyttäisiin kannattavuutta omalle yritykselle, niin se olisi erittäin tärkeä. Tärkeä, sillä perusteella, että me olemme vakuuttamassa asiakasta siitä, että se saa hyötyä tämmöisestä järjestelmästä. Asiakas joutuu itse kuitenkin sen hyödyn realisoimaan. Sillä on vastuu kannettavana siitä, että investointi maksaa itsensä takaisin. Me voimme sitä auttaa, mutta se itse joutuu tekemään sen homman. Kun me teemme liiketoimintaa omassa yrityksessämme, niin me ollaan tekemässä tätä meidän omistajille, jotka ovat taas sen perään, että tämän pitäisi tuottaa rahaa. Se on oman yrityksen näkövinkkelistä tärkeämpi asia silloin kun mennään sille asiakkaalle myymään. Asiakkaalla on vastuu siinä kannattavuudessa silloin kun myydään tällainen ratkaisu. Silloin kun mietitään asiaa oman firman näkökulmasta niin itsellä vastuu siitä hommasta.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos se ei ole meille kannattavaa niin ei me kauan sitä tehdä ja jos se ei ole asiakkaalle kannattavaa niin eihän se sinulta osta. Tarvitaan jatkuvuuden säilyttämiseksi.

H7: Suuri merkitys. Myyjän pitää ymmärtää, että hän ei juokse jokaisen pikkucasen perässä. 100 euron deali tulossa, niin siihen ei käytetä sitten 5000 euron edestä aikaa. Mitä se sitten onkaan. Tuollaisessa casessa ei sitten ajatella sen asiakkaan kannattavuutta lainkaan. Päädraivi on se, että sen pitää olla omalle yritykselle kannattavaa. Se on myös kvalifioinnin lähtökohta.

Asiantuntemus

Asiantuntemus on myyntitehtävän monimutkaistuessa asiakkaalle tärkeää, ja siitä on tullut vaatimus pitkäaikaisten suhteiden luonnille (Geiger & Turley 2006, 831). Asiakkaat odottavat siis, että myyjä kykenee asiantuntemuksellaan luomaan lisäarvoa ja siksi kompetenssi kuulukin ryhmään *konsulttoiva myynti*. Myyjä on asiakkaan konsultti.

Konsulttoivan myynnin liittäminen asiantuntemukseen näkyy myös usean haastateltavan vastauksissa. Myyjältä edellytetään ihmistuntemuksen lisäksi asiantuntemusta, jolla ansaitaan asiakkaan kunnioitus. Haastatteluissa todetaan myös, että mikäli myyjän asiantuntemus ei riitä, hänen tulee pikaisesti tukeutua asiantuntijaan ja välittää tieto asiakkaalle. Tämä vastaus liittyy jälleen tiimityön menestyksellisen myyntityön suorittamiseen. Taulukossa 31 esitetään haastatteluissa saadut arviot.

Taulukko 31: Asiantuntemus

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	5	4	5	5	3	30	6

Eräs haastatelluista yhdisti *asiantuntemuksen tuotetuntemukseen*. Tuotetuntemus voidaan katsoa asiantuntemukseen liittyväksi osakokonaisuudeksi, mutta ne eivät ole synonyymeja. Tuotetuntemus rajoittuu myyjän kykyyn tuntea itse tuote, mutta asiantuntemus pitää sisällään myyjän kyvyn ymmärtää ja luoda ratkaisuja tuotteeseen liittyvistä tekijöistä.

H2: Suuri merkitys. Asiakkaalle myyjä on myös konsultti.

H3: Erittäin suuri merkitys. Siinä tulee esiin se uskottavuuskysymys. Voi olla kuva myös yrityksestä eli imagokysymys. Myyjä koetaan apuna ja hän käyttää sitä asiantuntemustaan sen asiakkaan hyväksi. Se on konsultoivaa myyntiä. Se edellyttää tietysti että kuuntelee sitä asiakasta, se neuvoo sitä asiakasta, se uskaltaa myös sanoa kielteisiä asioita.

H4: Suuri merkitys. Liittyy siihen *tuotetuntemukseen*. Pitää olla ihmistuntija mutta toisaalta pitää olla asiantuntija. Asian osaavaa asiakas kunnioittaa, koska hänelle on siitä hyötyä.

H5: Erittäin suuri merkitys. Se on sellainen asia, millä pystytään uskottavasti kytkemään se oma tarjoama siihen asiakkaan maailmaan. Hyvin tyypillinen esimerkki on sellainen yleinen liiketoiminnan asiantuntemus tai ymmärrys. Mitenkä investoinnit tehdään ja käsitellään tietyn prosessin mukaan. Pystyt kytkemään sen oman juttusi siihen miten ne investoinnit tapahtuu ja sitä kautta hahmottamaan sitä hommaa ja auttamaan sitä asiakasta koska harvoin se ostaja tajuaa miten johtoryhmät näitä investointeja käsittelevät. Pystyt sen siihen kytkemään sen koko homman ja sillä tavalla että prosessin päästä tulee se hyöty niin kyllä se edesauttaa sitä hommaa. Business Acumen.

H6: Erittäin suuri merkitys. Kun sinulla on asiantuntemusta, ymmärrät sen asiakkaan tarpeen ja pystyt tuomaan sille oikean ratkaisun tai ainakin tarjoamaan sitä oikeata ratkaisua.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Sanotaan näin että pitää tuntea se tuote, pitää tuntea se asiakas. Pitää tietenkin olla asiantuntemusta, mutta jos olet hyvä kuuntelemaan, niin eivät ne asiakkaatkaan odota, että sillä ensimmäisellä kerralla tuot sen koko tarinan. Totta kai sinun täytyy tietää, mutta jos on sellainen isompi kokonaisuus/ kompleksisuus, niin eivät ne odota heti siltä istumalta sitä vastausta. Vaikea kysymys siten että juu ja ei, mutta vaatii silloin kykyä selvittää mikä se tilanne on ja pikaisesti palata siihen jos et ole niin asiantuntija, että saat sen kerralla hoidettua.

Ongelmanratkaisukyky

Cron ym. (2005, 125–126) sijoittavat *Ongelmanratkaisukyky*-kompetenssin omassa tutkimuksessaan tehtäväsidonnaisten kompetenssien ryhmään. Heidän näkemyksestään poiketen tässä tutkimuksessa kompetenssi kuuluu konsultoivan myynnin ryhmään. Tätä perustellaan yksinkertaisesti sillä, että myyjältä edellytetään konsultoivassa myynnissä erityisesti kykyä käyttää asiantuntemustaan ratkaistessaan asiakkaan ongelmia. Lähestyttäessä transaktiomyyntiä (ks. kuvio 3) ratkaisu on usein valmiiksi pohdittu ja myyjän ongelmanratkaisukykyyn vaatimukset ovat alhaisemmat. Sama

näkemykseen tulee esiin haastateltavan H3 vastauksessa, jonka mukaan ongelmanratkaisukykyyn tarve riippuu myytävästä tuotteesta.

Haastateltavien vastauksissa näkyy vastaava suuntaus ja voidaankin päätellä, että ero muodostuu juuri siitä, mitä henkilö myy. Toisaalta yksi haastateltava on valmis nimeämään myyntiprosessin ongelmanratkaisuprosessiksi, jolloin kompetenssin merkitys on hänelle erittäin suuri. Yksi haastateltavista puolestaan katsoo ongelmanratkaisukykyyn merkityksen neutraaliksi, koska myyjä voi hakea apua omasta organisaatiostaan (ks. taulukko 32). Tämä taas edellyttää tiimityötä, jonka merkityksen haastateltavat kokivat suhteellisen vähäiseksi.

Taulukko 32: Ongelmanratkaisukyky

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	4	5	5	5	3	30	6

H2: Suuri merkitys. Joskus tällä ratkaistaan kauppa. Tarvitaan myös kaupan syntymisen jälkeen.

H3: Suuri merkitys. Tämä on ehkä nyt vähän kiinni siitä tuotteesta mitä myydään. Siis asiakashan ostaa ratkaisuja näihin ongelmiinsa ja se ostaa hyötyä, säästöjä, parannuksia, parempaa tulosta.

H4: Erittäin suuri merkitys. Ymmärrät asiakkaan ongelman syvästi ja tajuat, missä tilanteessa asiakas on. Hyvä myyjä tajuaa, mitä asiakas saavuttaa ja millä kustannuksella. Kauppaa on helpompi argumentoida ja argumentointi voidaan kääntää rahaksi.

H5: Erittäin suuri merkitys. Me tehdään ratkaisumyyntiä eli myydään ratkaisu johonkin ongelmaan ja lähtökohtaisesti se myyntiprosessi on oikeastaan ongelmanratkaisuprosessi yleisellä tasolla.

H6: Erittäin suuri merkitys. Kun pystyt tuomaan asiakkaalle selkeän ratkaisun, niin se tarkoittaa myös euroja sinulle.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Myyjän ei tarvitse ratkaista ongelmaa, vaan hänen tulee kyetä ottamaan se vastaan ja tuomaan se organisaatioon sinne mihin se kuuluu. Tietysti voi olla myös sellaisia ongelmia, mitkä ovat myyjästä kiinni ja hänen pitää kyetä hoitamaan se siinä. Monesti ne ovat kuitenkin sellaisia, että ne ovat jossain muualla siinä prosessissa.

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen -kompetenssi on johdettu Rosenbaumin (2001) esittämistä menestyvillä myyjillä havaituista kompetensseista. Se ei Rosenbaumin tutkimuksessa esiinny tällä nimellä, vaan muodostuu usean mainitun tekijän summana. Tutkijan kokemuseräinen tieto tukee myös tämän kompetenssin huomioimista tässä tutkimuksessa. Haastateltavista suurin osa näkee tämän kompetenssin olennaiseksi myyntityössä (ks. taulukko 33).

Taulukko 33: Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	4	4	4	5	5	5	30	6

Eräs haastateltavista viittaa vastauksessaan tehtäväsidonnaisten kompetenssien ryhmässä käsiteltyyn kompetenssiin *asiakastuntemus*. Näiden kahden kompetenssin määritelmässä (liite 1) voikin havaita yhtäläisyyksiä, mutta ne eivät tarkoita samaa asiaa. Haastateltavien antamat merkitykset poikkeavat jonkin verran toisistaan, mutta sanallisissa vastauksissa on selkeää samankaltaisuutta. Avoimeksi jää, pitäisikö nämä kaksi kompetenssia yhdistää. Kysymykseen vastaaminen helpottuu, jos katsoo kompetenssien sijoittumista kompetenssiryhmiin. Kaikessa myyntityössä myyjän on syytä tuntea asiakas jollain tasolla. Siirryttäessä kohti konsultoivaa ja suhdemyyntiä vaatimus asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen kasvaa, ja asiakas myös odottaa sitä. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen edellyttää myyjältä tuntemusta ei vain itse asiakkaasta, vaan myös tämän asiakkaista. Siten onkin perusteltua pitää nämä kaksi kompetenssia erillään toisistaan.

Haastateltavan H4 vastauksessa korostuu juuri liiketoiminnan syvällisempi ymmärtäminen. Hän mainitsee, että myyjän tulee ymmärtää asiakkaan ansaintalogiikka. Vastauksissa on myös havaittavissa eroja myyjän suuntautumisessa. Myyjät näyttäisivät suuntautuvan joko yksittäisen tilauksen saamiseen tai pitkän asiakassuhteen luomiseen. Merkityksen arviointi muuttuu, jos perusteena käytetään yksittäisen kaupan arvoa tai asiakassuhteen pituuteen perustuvaa kauppojen kokonaisarvoa. Asiakkaalta saadun liikevaihdon ja samalla ajanjaksolla asiakkaaseen käytettyjen varojen erotusta kuvataan käsitteellä *asiakkaan elinaikainen arvo* (Customer Lifetime Value) (Kotler & Armstrong 2001, 667).

H2: Suuri merkitys. Jos et ymmärrä, niin on vaikea tehdä kauppaa.

H3: Suuri merkitys. Helpottaa myymistä, helpottaa sen asiakkaan problematiikan ymmärrystä, helpottaa argumentointia ja tietysti se helpottaa sitä kautta sitä hinnan myymistä.

H4: Suuri merkitys. Nyt on tullut sellaisia uusia aloja, joissa on mahdollisuuksia. Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan ansaintalogiikka ja se voi olla joskus todella vaikeaa ymmärtää miten se toimii se mekaniismi.

H5: Erittäin suuri merkitys. Samat perustelut kuin asiakastuntemuksessa.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos et tosiaan tiedä mitä se asiakas tekee ja mitä se hakee, niin aika vaikea sinne on myydä oikeata ratkaisua.

H7: Erittäin suuri merkitys. Kvalifioinnin tekemiseksi. Onko se meille sopiva asiakas? Onko sillä riittävästi potentiaalia? Onko se kasvava vai häviävä asiakas?

Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus

Rosenbaum (2001) tuo esiin kompetenssin, jonka mukaan myyjällä tulee olla kyky yhdistää asiakkaan ja myyjäyrityksen strategiset tavoitteet tukemaan toisiaan. Haastattelujen tulos on yllättävä (ks. taulukko 34).

Taulukko 34: Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	5	4	4	5	4	3	28	7

Oletusarvona voisi pitää, että tämän kompetenssin merkitys on erittäin suuri. Tätä perustellaan seuraavaksi esimerkin avulla. Haastatteluissa tuli esiin, että asiakkaat ovat alkaneet valita strategisesti merkittäviä toimittajiaan. Myyjän tulisi tietää oman yrityksen sijoittuminen tässä valinnassa. Jos hänen yrityksensä on strateginen ykköstoimittaja, jolle pyritään antamaan esimerkiksi 80 % tilauksista, niin myyjän tulisi panostaa hyvään asiakaspalveluun ja tähdätä kilpailuaseman säilyttämiseen. Mikäli myyjän yritys on strateginen kakkostoimittaja, joka saa loput 20 % tilauksista, ei myyjän tule käyttää liikaa aikaa tähän asiakkaaseen. Tämä johtaa hukkatyöhön (kuvio 3). Asiakkaan päätös on strateginen ja myyjä ei voi vaikuttaa siihen lyhyellä tähtäimellä. Hänen tulee kuitenkin pitää asiakas tietoisena oman tuotevalikoimansa kehityksestä, koska asiakas arvioi strategisia toimittajiaan säännöllisin väliajoin. Niiden myyjien, joiden edustamat yritykset eivät kuulu strategisten toimittajien joukkoon, tulisi keskittyä muihin yrityksiin ja pitää yhteyttä asiakkaaseen säännöllisesti. Strategista toimittajaa ei vaihdeta kevein perustein.

H2: Erittäin suuri merkitys. Helpottaa kaupan päättämisessä.

H3: Suuri merkitys. En nyt tiedä ymmärtääkö ne aina sen asiakkaan strategioita tai kertooko ne asiakkaat niistä. Mutta tärkeintä on, että se ymmärtää siis sen asiakkaan businesta. Jos ymmärtää se sen asiakkaan businesta, voi selvittää paremmin mitä se asiakas haluaa, mitä parannuksia se haluaa, mitkä ovat ne argumentit, minkä takia se ostaa. Tai mitkä ovat ne hyödyt, mitä se asiakas on hakemassa.

H4: Suuri merkitys. Se on suuri silloin, kun on mahdollisuus keskustella päätöksentekijän kanssa. Silloin kun ollaan päätöksen tekijän kanssa tekemässä businesta, niin hän on sillä tasolla, että hän puhuu strategioista, mutta jos emme ole tekemässä kauppaa päätöksen tekijän kanssa niin silloin sillä ei niin suurta merkitystä. Tarkoituksien ymmärtäminen ja intressien yhteensovittaminen liittyy olennaisesti tähän suhteen rakentamiseen ja pitkäkestoisuuteen.

H5: Erittäin suuri merkitys. Tämä on linjatutumiskysymys.

H6: Suuri merkitys. Näen asian niin, että ainahan ne strategiat eivät ole linjassa, mutta siitä huolimatta pystyt luovimaan siellä välissä ja jotain sieltä saamaan. Tämä on kinkkinen juttu. Asiakkaalla saattaa olla joku tuotestrategia ja jos sinun strategiasi ei ole siihen linjassa, niin etpähän sitten myykään sinne mitään.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Tärkeätä on ymmärtää kriteerit kvalifointiin.

Resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)

Kuten *suhteet muihin sidosryhmiin* -kompetenssien yhteydessä todettiin, tulee tämä kompetenssi yhdistää niihin. Nämä viisi kompetenssia muodostavat uuden kompetenssiryhmän: *tiimityö*. Kompetenssin määritelmässä tulee kuitenkin huomioida kaikkien viiden sisältämät asiat.

Haastateltava H3 antaa vastauksessaan viitteen siitä, mikä saattaa olla syynä myyjien pyrkimykseen toimia yksin ja vastaavasti välttää ryhmässä toimimista. Hän kokee, että ryhmäkohtaiset tavoitteet johtavat heikkoon vastuunkantoon, jolloin kukaan ei sitoudu mihinkään. Lisäksi ne saattavat johtaa ryhmän sisäiseen syyttelyyn. Tiimityö on kuitenkin yrityksissä yleistynyt ja kokonaiset organisaatiot ovat vallinneet tiimiityksen rakennemallikseen. Skyttä (2000, 10–12) mainitsee kuusi suuntausta, jotka ovat johtaneet tiimiityksen yleistymiseen. Nämä ovat: ympäröivän maailman kiihtyvä muutoksenopeus, menestyminen asiakaslähtöisyydellä, kevenevät organisaatorakenteet, tiimien korkea panos-tuotostehokkuus, halu hyödyntää ihmisten osaamista yhä paremmin sekä motivaation ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omaan työhön. Näissä suuntauksissa näkyy yhtäläisyyksiä aiemmin käsiteltyjen myyntityötä muuttavien tekijöiden kanssa. Onkin varsin todennäköistä, että myyntityö saa yhä enemmän tiimityön piirteitä.

Useat haastateltavien kommentit tukevat näkemystä, että tiimityö antaa asiakkaalle paremman kuvan myyvän yrityksen toimintamallista, luo uskottavuutta ja parantaa myyjän argumentointia. Lisäksi sillä katsotaan olevan erittäin suuri merkitys tiedonjaossa.

Vaikka useat haastateltavat tukevat tiimityötä, näkyy vastauksissa kuitenkin myyjän itsenäisen työskentelyn korostuminen. Taulukossa 35 esitetään haastatteluissa saadut arviot.

Taulukko 35: Resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	5	3	4	3	4	3	26	9

H2: Erittäin suuri merkitys. Se johtaa parempaan kannattavuuteen ja antaa asiakkaalle kuvan selkeästä toimintamallista.

H3: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. No, kaikki ei vaan osaa tehdä tiimityötä ja herkästi syntyy näitä pelkästään ryhmäkohtaisia tavoitteita, suunnitelmia ja tarjouskantoja ja silloin kukaan ei sitoudu mihinkään. Homma ymmärretään väärin. Saattaa johtaa sormella osoitteluun.

H4: Suuri merkitys. Tiimi voi rakentaa yhdessä sisäänmenostrategian prospektointivaiheessa. Se tarjoaa mahdollisuuden laajaan kontaktipintaan yritysten välillä (myyjä/asiakas). Luo uskottavuutta ja tukee argumentointia.

H5: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Syyksi väitän sen, että se asiakas olettaa että se myyjä siinä tilanteessa pystyy ratkaisemaan ja vastaamaan kysymykseen kuin kysymykseen. Ja sitten se myyjä tarvitsee niitä vastauksia koko organisaatiolta kun se monimutkaistuu ja laajenee se koko homma, niin tavallaan se organisaation tuki siellä takana on hirvittävän tärkeä ja nyt mennään tiimityön määritelmään. Mielestäni siinä myyntitilanteessa työ on hyvin paljon sitä että myyjä kertoo mitä se tarvitsee ja muut sitten sanovat, että tämmöinen ja tämmöinen, näin se menee, noin se menee, katso tuolta ja täältä. Mielestä se ei ole tiimityötä. Tiimityö on sitä, että tiimi yhdessä tuottaa kauheasti lisäarvoa.

H6: Suuri merkitys. Tiimityö on tosi tärkeätä, mutta myyjän pitää myös kyetä toimimaan yksin.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Riippuu organisaatiosta. Sanoisin niin, että myyjän tehtävä ei ole resursoida, mutta tiimityö on erittäin tärkeätä juuri tiedonjaon kannalta. Suhteita ei tarvitse luoda, mutta sinun pitää jakaa sitä tietoa ja pystyä toimimaan.

5.3.7 Markkinointi

Oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä

Kun tuotemarkkinointi, myynti ja asiakastuki toimivat omina hierarkioinaan, syntyy yritykselle tarpeettomia kustannuksia. Näiden toimintojen läheisellä yhteistyöllä säästetään kuluja ja yrityksen kilpailustrategia paranee. (Cespedes 1996.) Tässä esiintyy taaskin näkemys, joka korostaa *tiimityön* merkitystä organisaatioissa. Myyjän tulee kiinnittää enemmän huomiota tiedon keruuseen toimimalla edustamansa yrityksen silminä ja korvina asiakasrajapinnassa (Anderson 1996, 30).

Kompetenssin merkitys tulee esiin myyvän yrityksen tuote- ja palvelujohtamisessa. Yrityksen tulee jatkuvasti perustaa tarjontansa asiakastarpeisiin. Noiden tarpeiden saaminen kentältä oman yrityksen tietoon hoituu tehokkaasti myyjien kautta, koska he toimivat jatkuvasti asiakasrajapinnassa. Tämä on myös yritykselle kustannustehokasta. Haastateltavien vastaukset ovat linjassa keskenään ja tukevat teoriaa. Haastateltava H7 laajentaa katsontakannan myös tuotemerkin johtamiseen. Taulukossa 36 esitetään yhteenveto tämän kompetenssin saamista arvioista.

Taulukko 36: Oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	4	4	3	5	5	5	30	6

H2: Suuri merkitys. Vaikuttaa myyjän tekemään kvalifiointiin asiakkaasta ja myyntipresentaation valmisteluun.

H3: Suuri merkitys. Tärkeys kasvaa jatkuvasti. Sillä on merkitystä omien tuotteiden kehittämiseksi, tuotteitten paketoimiselle. Tarkoitetaan sitä, että ei myydä pelkkää autoa, vaan myydään autolle myös huoltosopimus. Koneille ylläpitosopimuksia. Koulutus. Myydään tällaisia kokonaisia paketoituja ratkaisuja. Kehitetään niitä tietysti.

H4: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Pitää olla kunnossa. Fiilisten ymmärtäminen. Myyjä tuo uusiin innovaatioihin liittyvä tietoa omaan organisaatioon. Tietoa on tuotava jatkuvasti sisäänpäin.

H5: Erittäin suuri merkitys. Sillä pitää pystyä linjaamaan sitä omaa tarjontaa. Ikään kuin sopeutua siihen maailmaan missä eletään. Löytämään se oma lokosensa siitä maailmasta, missä ollaan.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos et tiedä mitä se asiakas tarvitsee, niin on aika vaikeata tehdä oikeita tuotteita.

H7: Erittäin suuri merkitys. Jotta me opitaan ja saadaan just nimenomaan sitä markkinatietoa. Eihän me muuten pystytä kehittämään omaa toimintaa ja tuotteita jos me ei saada palautetta siitä, miten me esimerkiksi asemoidutaan kilpailijoihin ja miten ne asiakkaat näkee meidät ja onko se hintataso oikea. Vastaako se tuote odotuksia. Hinta, laatu, kilpailijat... Mitä ne asiakkaat yleisesti pitää omasta yrityksestä. Mikä on se brändi, jos sellaista on?

5.3.8 Kasvusidonnaiset ja metakompetenssit

Kompetenssiryhmän taustana on Cronin ym. (2005, 125–126) esittämä tietojen, taitojen ja kykyjen jako kolmeen ryhmään: tehtävisidonnaisiin, kasvusidonnaisiin sekä metakompetensseihin. Metakompetensseilla tarkoitetaan kompetensseja, joiden avulla myyjä yhdistää tehtävä- ja kasvusidonnaiset kompetenssit motivaation ja persoonallisuuden kautta. Metakompetenssien avulla myyjä kykenee hallitsemaan tilanteita, joissa kompetenssit ohjaavat häntä vastakkaisiin suuntiin. Yksittäisistä ryhmän kompetensseista *ongelmanratkaisutaito*, *tavoitteellisuus*, *improvisointi*, *oppimishalu*, *itsensä arviointi* ja *jatkuva itsensä kehittäminen* perustuvat Cronin ym. (2005, 125–126) ja Rosenbaumin (2001) näkemyksiin. Heidän mukaansa nämä kompetenssit mahdollistavat myyjän jatkuvan kehityksen muutoksen keskellä. Lisäksi kompetenssiryhmään on lisätty kompetenssit *muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen* (Michaels & Marshall 2002). *Itsensä arviointi* ja *jatkuva itsensä kehittäminen* ovat metakompetensseja. (Cron ym. 2005.)

Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus nousee *kuuntelun* ohella merkittävyysjärjestyksessä haastateltavien arvion mukaan tärkeimmälle sijalle (ks. taulukko 37). He liittävät tämän kompetenssin yhteyteen ilmauksia kuten palo, nälkä, polte ja drive. Merkittävyyttä perustellaan tavoitteiden asettamisen tärkeydellä myyntiprosessin eri vaiheissa, jotta prosessista päätösvaiheessa saadaan aikaan tilaustavoitteita edellyttävä määrä positiivisia päätöksiä. Tällä taas katsotaan olevan merkitystä myyjän ansainnalle, varsinkin jos hänen palkkauksensa perustuu tuloksiin. Tällöinhän osa myyjän tavoiteansiosta määräytyy tulosten perusteella.

Taulukko 37: Tavoitteellisuus

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	5	5	5	5	5	5	35	1

Tavoitteellisuuden merkitys myyntityössä voidaankin katsoa niin suureksi, että sen tulisi olla ratkaiseva kriteeri, kun päätetään henkilön palkkaamisesta myyntityöhön tai kun henkilö itse harkitsee siirtymistä myyntityöhön.

H2: Erittäin suuri merkitys. Ilman tätä myynnistä puuttuu paloa.

H3: Erittäin suuri merkitys. On tärkeää ymmärtää myyntiprosessin eri vaiheet. Kun prosessi on selvä, voi sen vaiheille asettaa tavoitteet. Se helpottaa reagointia poikkeamissa ja helpottaa korjausten aikaan saamisessa. Auttaa selvästi oman itsensä johtamisessa.

H4: Erittäin suuri merkitys. Se ylläpitää nälkää. Tänä päivänä palkka muodostuu ehkä suhteessa 60/40 siten, että sinulla on tavoitteeseen liitetty rahapalkkio, jolloin sillä on oman ansainnan kannalta merkitystä. Toisaalta sinun pitää hakea lisää ja lisää niitä prospekteja putken alkuun, jotta saataisiin riittävästi prospekteja päätösvaiheeseen.

H5: Erittäin suuri merkitys. Se myyjän työ on saada asiakkaitten rahat. Yrityksen näkökulmasta ratkaista joku ongelma ja sen pitää tehdä sitä vastamäkeen noin pääsääntöisesti. Tällaisessa firmassa kuin meidän joutuu tekemään myyntityötä vastamäkeen koko ajan. Jos ei ole drivea tehdä sitä hommaa ihan oikeasti siten, että ”ei” ei kelpaa vastaukseksi, niin kyllä se lopahtaa hyvin äkkiä.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos sinulla ei ole tavoitteellisuutta, et sinä voi onnistua siinä työssä ja ei silloin kannata myyntityötä tehdä.

H7: Erittäin suuri merkitys. Nälkä pitää olla ja kova. Jos ei ole sellainen sisäinen polte, niin silloin ei tee parastaan. Sisäinen polte pistää yrittämään ehkä pikkaisen enemmän.

Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen

Haastateltavista kuusi katsoo kompetenssin merkityksen vähintäänkin suureksi (ks. taulukko 38).

Taulukko 38: Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	5	5	5	4	5	3	32	4

Yksi katsoo, että muutosta ei tarvitse ymmärtää, koska ulkopuolinen paine pakottaa muutoksen joka tapauksessa. Hän myös toteaa, että kisassa pysyminen edellyttää reagointia kiireen keskellä. Haastateltava H3 tuo mukaan yhteiskunnallisen ja kulttuurillisen näkökulman. H4 näkee kompetenssin tärkeäksi vaatimusten hallinnassa ja siinä, kuinka asiakasvaatimukset muutetaan kilpailukyvyksi. H5 puolestaan korostaa ympäristönsä kanssa harmoniassa elämisen merkitystä ja sitä, kuinka se näkyy asiakkaalle. Yrityksen tulee seurata aikaansa, koska se vaikuttaa yrityksen uskottavuuteen monella eri tasolla. H6 kokee tuloksenteon vaikeaksi, mikäli ei tiedä mitä ympärillä tapahtuu. Haastateltavien vastauksia yhdistää se, että kompetenssilla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen muutoksen keskellä.

H2: Erittäin suuri merkitys. Tämä vaikuttaa ehkä kaikkein eniten asiakkaiden tekemiin IT-päätöksiin.

H3: Erittäin suuri merkitys. Sanon, että maailma muuttuu ja me ihmiset, meidän pitäisi muuttua sen mukana. Näin ei vaan tapahdu. Otetaan nyt esimerkki vaikka digitv. Siirtyminen analogisesta digitaaliseen järjestelmään on iso muutos. Jos me ei sitä ymmärretä, niin sitten on työttömyyttä, tulee olemaan paljon. Kulttuurit on musta hurjan tärkeitä. Eri normit ja tavat eri kulttuureissa ovat tärkeitä.

H4: Erittäin suuri merkitys.. Tässä tulee juuri se, että sinun täytyy ymmärtää nämä kolme asiaa. Se että meillä on asiakas, meillä on oma tuote ja meillä on kilpailija eli tämä Vaatimusten hallinnan seuraaminen ja sen muuttaminen tavallaan kilpailukyvyksi. Siinä on se jutun ydin.

H5: Suuri merkitys. Mielestäni on tärkeätä olla harmoniassa ympäristönsä kanssa ja sehän edellyttää nyt sitä että ymmärretään mitä tässä ympärillä tapahtuu. Kun se harmonia sen oman ympäristönsä kanssa välittyy sinne asiakkaalle niin hän päättää onko tämä sellainen yritys, joka seuraa aikaansa ja joka on kiinni tässä päivässä vai onko tämä jäänteitä ajoilta jotka on ollut ja mennyt. Kyseessä on yrityksen uskottavuus, tuotteitten uskottavuus, myyjien, ihmisten uskottavuus.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jos et tiedä mitä ympärillä tapahtuu, niin aika vaikea sinun on siinä kentässä toimia niin että teet myös tuloksia.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. On ihan sama ymmärtääkö sen kuinka maailma muuttuu, koska se ulkopuolinen paine pakottaa sinut joka tapauksessa toiminaan ja mukautumaan siihen. Esimerkiksi se, että kuinka hektistä tämä on, niin kyllä siinä ei itse tarvitse miettiä mihin suuntaan tämä on muuttunut. Sen todella tuntee luissaan ja nahoissaan. Kiire on ja reagoida pitää, jotta pysyt kisassa mukana.

Jatkuva itsensä kehittäminen

Taulukossa 39 esitetään haastatteluissa saadut arviot, arvioiden yhteispisteet ja niihin perustuva sija merkittävyyssjärjestyksessä.

Taulukko 39: Jatkuva itsensä kehittäminen

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
4	5	4	5	5	5	4	32	4

Kolmen haastateltavan (H3, H4 ja H7) vastauksessa viitataan kompetenssiin *oppimishalu* ja tällä kompetenssilla koetaan olevan päällekkäinen merkitys sen kanssa. Tästä syystä onkin syytä kuvata tarkemmin, mitä tällä kompetenssilla tarkoitetaan. Covey (1992, 288) kirjoittaa itsensä kehittämistä vertaamalla sitä sahan teroittamiseen. Jotta sahaamalla saadaan jatkuvasti tuloksia aikaan, pitää saha aika ajoin myös teroittaa. Hän tunnistaa neljä osa-aluetta, joilla itsensä kehittämisen pitäisi tapahtua:

- 1) Fyysinen alue, esimerkkinä kuntoilu, ruokavalio ja stressin hallinta
- 2) Sosiaalinen ja emotionaalinen alue, esimerkkinä empatia ja ihmissuhteet
- 3) Henkinen alue, esimerkkinä arvot, sitoutuminen ja mietiskely
- 4) Mentaalinen alue, esimerkkinä lukeminen, kirjoittaminen ja suunnittelu

Jotta myyjä kykenisi säilyttämään tehokkuutensa, hänen tulisi kehittää itseään näillä alueilla. Kun *jatkuvaa itsensä kehittämistä* tarkastelee tätä vasten, sitä ei voi sekoittaa kompetenssiin *oppimishalu*. Haastatteluissa näin kuitenkin kävi, koska kompetenssin määritelmä ei vielä tuolloin ollut riittävän yksiselitteinen.

Haastateltavien vastaukset kohdistuvat pääsääntöisesti myyjän työssään tarvitseman osaamisen kehittämiseen mentaalisella alueella. Vastaukset keskittyvät selkeästi myyjän ammatilliseen osaamiseen. Onkin huomionarvoista, että vastaukset ovat suppeahkoja tämän kompetenssin kohdalla.

H2: Erittäin suuri merkitys. Ilman tätä putoaa kelkasta.

H3: Suuri merkitys. Tästähän me puhuttiin juuri. Se on sama kuin oppimishalu. Pistä samat vastaukset.

H4: Erittäin suuri merkitys. On sukulainen oppimiskyvyn kanssa. Pysyvä ajan tasalla asiakkaan tilanteessa, markkinatilanteessa, tuotetilanteessa trendeissä, lain säädännössä jne. Täytyy kehittyä. Jos et kehity, niin taannut. Paikallaan ei voi pysyä.

H5: Erittäin suuri merkitys. Asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet muuttuvat ja kasvavat koko ajan. Niin kuin aluksi todettiin, toimittajalta vaaditaan aina enemmän ja enemmän ja enemmän... isompia kokonaisuuksia. Ihmisten pitäisi kehittää itseään sillä tavalla, että ne kykenisivät toimittamaan ja tukemaan enemmän isompia kokonaisuuksia.

H6: Erittäin suuri merkitys. Jollain tavalla sinun pitää kehittää itseäsi jatkuvasti, varsinkin tällä alueella missä itse on. Teknologia muuttuu ja tiettyjä osaamisia on ainakin pakko kehittää.

H7: Suuri merkitys. Nivon sen samaan oppimishalun kanssa. Jos on oppimishaluinen, niin kyllä sitä sitten myös tekee.

Oppimishalu

Cronin ym. (2005) mukaan *oppimishalu* on yksi kasvusidonnaisista kompetensseista, jotka mahdollistavat myyjän sopeutumisen jatkuvaan muutokseen.

Haastateltavat ovat varsin yksimielisiä kompetenssin merkityksestä (ks. taulukko 40).

Taulukko 40: Oppimishalu

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
5	4	5	4	5	5	4	31	5

He liittävät sen muutokseen. Oppiminen on myyjälle välttämättömyys. Sillä taataan, että pysytään muutoksessa mukana ja säilytetään uskottavuus (H5). Mikäli myyjä ei halua oppia uutta, hän ei kykene menestymään tehtävässään. H7 ilmaisee asian pakkona ja sanoo, että jos myyjä ei opi, niin hän on ulkona. Hän mainitsee asiayhteydessä Darwinin evoluutioteorian. H4:n mielestä kompetenssi vaikuttaa tulevaisuuteen, koska myyjälle asetettavat sertifiointivaatimukset (taulukko 1) ja kehityksen seuraaminen vaativat paljon opiskelua. H6 katsoo, että mitä enemmän kehittää itseään opiskelemalla, sitä varmemmin pärjää myyntityössä.

H2: Suuri merkitys. Jotta voisi tehdä asioita eri tavalla maailman muuttuessa.

H3: Erittäin suuri merkitys. Jos halu puuttuu, niin on turha asettaa tavoitteita. Toisaalta jos halu on kova, mutta tavoitteet puuttuvat, niin tilanne on sama. Jos tahto puuttuu, on turha koittaa.

H4: Suuri merkitys. Vaikuttaa paljon tulevaisuuteen. Sertifiointivaatimukset ja kehityksen seuraaminen vaatii paljon opiskelua. Vaikuttaa muuttuvan maailman ymmärrykseen. Oppiminen pitää olla monella alueella. Myyjä on monitaitaja, joka osaa tuoda monia asioita asiakastilanteeseen.

H5: Erittäin suuri merkitys. Se on tärkeä sen takia kun maailma muuttuu tässä ympärillä, asiakkaiden liiketoiminta muuttuu, asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kilpailijat muuttuvat. Oppimisella taataan se, että pysytään tässä muutoksessa mukana. Oppimisella säilytetään uskottavuus.

H6: Erittäin suuri merkitys. Meillä on erilaisia myyjiä. On sellaisia, jotka ovat kaavoihin kangistuneita ja ne tekevät sitä samaa vuodesta toiseen. Näen sen kuitenkin erittäin tärkeänä, koska mitä enemmän kehittää itseensä niin aivan varmasti pärjää.

H7: Suuri merkitys. Sun on pakko. Se on sitä darwinismia; On pakko. Joko opit tai olet ulkona.

Itsensä arviointi

Itsensä arviointi on metakompetenssi, koska se mahdollistaa myyjän menestyksellisen toiminnan vastakkaisten kompetenssien kanssa. *Itsensä arvioinnissa* myyjän motivaatio ja persoonallisuus auttavat häntä hyödyntämään *tehtäväsidonnaisia* ja *kasvusidonnaisia* kompetensseja tehokkaammin. (Cron ym. 2005, 125–126)

Taulukko 41: Itsensä arviointi

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	5	4	5	3	4	4	28	7

Ainostaan yksi haastateltavista (H5) näkee merkityksen neutraalina (ks. taulukko 41). Hän katsoo, että myyjä ei luonteensa vuoksi kykene aitoon itsensä arviointiin. Organisaation odotusten tulisi hänen mielestään ohjata myyjän kehitystä. Tämä voidaan tulkita siten, että myyjän kehitys perustuu enemmän ulkoisiin vaatimuksiin kuin sisäiseen ohjaukseen. H4 katsoo, että myyjällä on työ- ja yksityisminä, joiden tasapaino on erittäin tärkeää. Jos tasapainoa ei ole, työ kärsii. Itsensä arvioinnin avulla myyjä on sinut itsensä kanssa. H6 pitää hyvänä, että myyjä aika ajoin pysähtyy tutkimaan omia heikkouksiaan ja puutteitaan. Näin tunnistetaan alueet, jotka kaipaavat vahvistusta. H7 puolestaan näkee itsensä arvioinnin tuloksena kehittävien asioiden prioriteettilistan. Hänen mielestään itsensä arviointi on polku kehitykseen.

H2: Erittäin suuri merkitys. Ainoa tapa parantaa omaa tekemistään.

H3: Suuri merkitys. Moni näkee sen, mutta vähän sen suhteen tehdään. Se on oppimisen edellytys, että pystyy olemaan kriittinen itselleen. Auttaa toimintatapojen kehittämisessä.

H4: Erittäin suuri merkitys. Erittäin tärkeä. Hallitset työminän ja yksityisminän. Osaat asettaa näille tavoitteet. Tasapaino näiden kahden välille on oltava. Aina business kärsii, jos ei ole tasapainoa. Kaiken a ja o on, että olet sinut itsesi kanssa ja osaat toimia ja muuttaa itseäsi.

H5: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Myyjät näkevät itsessään vaan onnistumisia, elämyksiä ja kaikkea hyvää mitä he ovat tehneet. Minulla on sellainen kutina, että myyjän perusluonne on sellainen, että sen pitää nähdä auringon paistetta ja positiivista hyvää ja sen semmoista kaikessa ympärillään ja paistatella

siinä auringon paisteessa. Se ei välttämättä mene käsi kädessä ollenkaan sen kanssa mitä organisaatio asiakkaiden näkökulmasta odottaa. Sen pitäisi ohjata kehittymistä.

H6: Suuri merkitys. Kuinka usein sitä todellisuudessa pysähtyy kattoon missä ne minun heikkoudet on. Ei ole ollenkaan huono asia. Hyvä on aina tunnistaa varsinkin juuri, että missä on niitä puutteita ja heikkouksia ja niitä sitten vahvistaa.

H7: Suuri merkitys. Jos ei välillä pysähdy niin... Vain itsetutkiskelun kautta pystyy huomaamaan että mitä pitäisi tehdä. Se on polku siihen kehitykseen. Itsetutkiskelu ja oppiminen, niin siellä tulee se *priorisointi* että samalla tavalla kun listaisi niitä asioita, joiden pitäisi mennä paremmin ja millä ihan oikeasti olisi se tärkein merkitys.

Improvisointi

Improvisoinnin merkityksen erittäin suureksi arvioineet (ks. taulukko 42) esittivät perusteluiksi yllättävät tilanteet, joissa opitut mallit eivät aina toimi. Tilanteen seuraaminen ja improvisoinnin käyttö tilannekohtaisesti koetaan tarpeelliseksi. Myyjä vie myyntiprosessia eteenpäin ja kykenee muuttamaan toimintaansa tilanteen edellyttämällä tavalla. Kompetenssi *mukautuminen ja reagointiherkkyys* nostetaan tämän kompetenssin rinnalle. H4 katsoo, että improvisointi ei auta, jos perusasiat kuten asiantuntemus ja suhteen rakentamistaidot eivät ole kunnossa. Tempuilla ei voi muuttaa asiakkaan mieltä. H7:n mielestä on hyvä osata improvisoida, mutta riskin välttämiseksi se on tehtävä oikein.

Taulukko 42: Improvisointi

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	5	4	3	5	4	3	27	8

Kompetenssia voidaan pitää eräänlaisena tukikompetenssina myyjän työssä. Varsinaisten peruskompetenssien, esimerkiksi tuotetuntemuksen, ollessa kunnossa, myyjä voi tehostaa työtään improvisoinnin avulla.

H2: Erittäin suuri merkitys. Jotta kauppa saataisiin aikaan, niin aina ei voi mennä oppikirjan mukaan.

H3: Suuri merkitys. Nopeasti tuloksia. Esimerkkinä tästä, kun soitin Taideteolliseen korkeakouluun, niin rehtori oli kauhean kiinni eikä mikään tapaamisaika sopinut puoleen vuoteen. Ehdotinkin ”Mites huomenna?” Sain pelästyneen vastauksen, että kyllä ”kyllä se sopii”. Monessa tapauksessa mielikuvitus on taito ja improvisointi on siinä avuksi.

H4: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. Jos sinulla ei ole perusasiat kunnossa kuten asiantuntemus ja suhteen rakentamis- ja muut asiat niin improvisoinnilla et rakenna pitkää asiakassuhdetta. Improvisointi pitää olla jatkuvasti olemassa että olet riittävän herkkä. Se tuli siellä edellä esiin.. Se herkkyys pitää olla, mutta uskon että nykyään ollaan aika paljon faktamaailmassa liikkeellä, että millään tempuilla et muuta sitä asiakkaan mieltä.

H5: Erittäin suuri merkitys. Siis tilanteeseen mukautuminen ja herkkyys. Se kysymys, mikä liittyi siihen herkkyyteen, siihen tilanne herkkyyteen. Kyky lukea sitä tilannetta ja välittömästi seuraava juttu on että sitten pitää pystyä improvisoimaan eli toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Viemään sitä myyntitapahtumaa sillä tavalla eteenpäin riippumatta siitä mitä sieltä tulee vastaan.

H6: Suuri merkitys. Varmasti tulee tilanteita, että joudut jollain tavalla luovimaan ja on se hyvä, että sinulla on taito ja kyky tehdä sitä.

H7: Ei suuri eikä vähäinen merkitys. On hyvä että osaa improvisoida, mutta silloin pitää osata improvisoida oikein. Siinä on se nurja puolensa, jos väärässä kohdassa väärällä tavalla improvisoi. Kaikki voi mennä ihan syteen. Pitää olla luova; hullun luova muttei tyhmän luova. Tyhmään improvisointiin liittyy riski.

5.3.9 Virhetilanteiden hoito

Koska uusien asiakkaiden hankinta on kallista (Kotler & Armstrong 2001, 667), yritykset panostavat paljon vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen. Jatkuvassa liikesuhteessa tapahtuu vääjäämättä myös virheitä, ja jos niitä ei kyetä korjaamaan asiakasta tyydyttävästi, riski menettää asiakas kasvaa. Myyvän yrityksen tulisikin kehittää ensiksi menetelmät, joiden avulla vältetään virhetilanteen syntymiseltä ja toiseksi prosessit, joiden avulla mahdollisista virheistä syntyneet haittavaikutukset kyetään pitämään mahdollisimman vähäisinä.

Johnston ja Hewa (1997) jakavat virhetilanteiden hoidon kahteen alueeseen: virhetilanteen analysointiin ja virhetilanteesta toipumiseen. Gonzales ym. (2005) täydentää jakoa tuomalla esiin alaryhmät virheen tunnistaminen, virheen tuntomerkkien määrittely, toipumisstrategianvalinta sekä seuranta ja toipumisstrategian tehokkuuden arviointi.

Virhetilanteiden analysointi

Virhetilanteiden analyysillä tarkoitetaan sitä, että myyjäyritys dokumentoi järjestelmällisesti kaikki myyntiprosessissa ilmenneet virheet asiakkaan näkökulmasta. (Johnston & Hewa 1997). Taulukossa 43 esitetään haastatteluissa saadut arviot, arvioiden yhteispisteet ja niihin perustuva sija merkittävyyssjärjestyksessä.

Taulukko 43: Virhetilanteiden analysointi

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	4	4	4	5	5	5	30	6

Haastateltavien vastauksissa näkyy kaksi suuntausta. Virhetilanteiden analysointi nähdään joko yritystason asiana tai myyjän henkilökohtaisena reaktiona virheeseensä. Alkuperäinen määritelmä tar koittaa kompetenssia yritystasolla.

H2: Suuri merkitys. Kyseessä on yrityksen sisäinen oppimisprosessi. Pitää tietää missä virhe tapahtui ja jatkossa ennakoida tulevaa.

H3: Suuri merkitys. Liittyy oikeastaan jo puhuttuun itsearviointiin. Kyllä sen merkitys on suuri, koska se auttaa asiakaspalvelussa, se auttaa virheiden korjaamisessa, se auttaa reklamaatioiden korjaamisessa. Jopa hinnoittelussa.

H4: Suuri merkitys. On kuin huono lyönti ja siitä toipuminen golfissa. Jos sinulle tulee yks tappio ja sil ti huomenna aloittaa taas uudestaan. Itseluottamus auttaa.

H5: Erittäin suuri merkitys. Sen takia että tulevaisuudessa ei tehtäisi virhetilanteita. Tai välttyttäisiin samoilta virheiltä.

H6: Erittäin suuri merkitys. Virheistä me opitaan ja ne on pakko analysoida.

H7: Erittäin suuri merkitys. Pitää ymmärtää miksi tapahtuu ja käydä asiakkaan kanssa läpi korjaavat toimenpiteet.

Virhetilanteista toipuminen

Virhetilanteesta toipumisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla vähennetään tai korja taan myyntiprosessissa tapahtuneesta virheestä asiakkaalle aiheutettu vahinko. (Johnston & Hewa 1997.) Taulukossa 43 esitetään yhteenveto haastatteluiden arvioista.

Taulukko 44: Virhetilanteista toipuminen

Merkitys asteikolla 1–5							Pisteet yhteensä	Sijoitus
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7		
3	5	4	5	4	5	5	32	4

Samoin kuin *virhetilanteiden analyysin* kohdalla vastauksissa näkyy suuntaus joko myyjän henkilö kohtaiseen toipumiseen tai yrityksen tapaan huolehtia asiakkaasta virhetilanteen jälkeen. Suuntaus myyjään henkilönä on vastauksissa jopa tässä tapauksessa voimakkaampaa. H3 ja H4 vastaukset antavat selkeästi ymmärtää, että he pohtivat, kuinka myyjä itse toipuu tekemistään virheistä. Tällöin lähestytään kompetensseja, jotka kuuluvat ryhmään *kasvusidonnaiset ja metakompetenssit*. H2:n vastaus viittaa myös samaan suuntaan.

Kompetenssien *virhetilanteiden analysointi* ja *virhetilanteista toipuminen* käyttötarkoitus kohdistuu myyntiprosessissa tapahtuneisiin virheisiin myyjän ja asiakkaan välillä. Onkin tärkeää, että nämä

kompetenssit määritellään tulevissa tutkimuksissa tarkemmin, jotta vastaavalta haastatteluvirheeltä vältytään.

H2: Erittäin suuri merkitys. Virheistä pitää oppia, muttei masentua.

H3: Suuri merkitys. Eihän niistä toivu koskaan! Työmotivaation ja itsetunnon ylläpitäminen on tosi tärkeä juttu. Liittyy oppimiseen ja kehittää kritiikin sietokykyä.

H4: Erittäin suuri merkitys. Tämä on yksi myyjän ratkaisevista ominaisuuksista. Et näytä ulospäin. Ei ole uuden asiakkaan vika että sai turpaan. On oltava sinut itsensä kanssa. Pelko voi jäädä päälle ja joutaa kahvakauhuun. Kyky kestää vastoin käymisiä ja toipua nopeasti.

H5: Suuri merkitys. Virheistä huolimatta pitäisi mennä eteenpäin. Se onnistuu vasta kun on opittu siitä, toivuttu siitä ja todettu että elämä jatkuu. Mennään eteenpäin.

H6: Erittäin suuri merkitys. Riippuu asiakkaasta. Sehän ei ole helppoa aina joka tilanteessa.. Jos se on asiakas joka ostaa harvemmin, niin paljonko siihen kannattaa kuluttaa energiaa. Ethän sinä koskaan tiedä kummoinen asiakassuhteesta tulee, mutta on se tärkeätä pitkän asiakassuhteen kannalta.

H7: Erittäin suuri merkitys. Tulee tietää miten korjataan.

5.4 Kompetenssien käyttö myyntiprosessin eri vaiheessa

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen pohjana olleiden kompetenssien käyttöä myyntiprosessin eri vaiheissa. Tarkastelu suoritetaan kompetenssiryhmätasolla.

Haastateltuja pyydettiin arvioimaan, missä myyntiprosessin vaiheessa kyseinen kompetenssi on aktiivisesti käytössä. Tämä kysymys esitettiin jokaisen kompetenssin kohdalla.

Taulukossa 8 on esitetty eri kompetenssiryhmien kohdistuminen myyntiprosessin vaiheisiin. Taulukko tuotettiin siten, että haastateltujen kompetenssikohtaiset näkemykset kyseisen kompetenssin käytöstä myyntiprosessissa laskettiin kompetenssiryhmittäin yhteen. Näin syntyi arvomatriisi, joka muutettiin vastaamaan värierottelua kolmella eri vahvuustasolla.

Taulukko 45: Kompetenssiryhmien kohdistuminen myyntiprosessin eri vaiheisiin

	Mahdollisen asiakkaan paikallistaminen	Yhteydenoton valmistelu	Yhteydenotto	Myyntipresentaatio	Vastaväitteiden käsittely	Päätös	Myyntin jälkeinen seuranta
Tietojärjestelmät							
Tehtävisidonnaiset							
Viestintä							
Suhteet asiakkaaseen							
Suhteet muihin							
Vuorovaikutus							
Konsultoiva myynti							
Markkinointi							
Kasvu/Meta							
Virhetilanteet							
		= kohdistuu ryhmästä eniten					
		= kohdistuu kohtalaisesti					
		= kohdistuu vähiten					

Taulukosta voi päätellä, että tietojärjestelmäkompetenssien käyttö kohdistuu myyntiprosessissa eniten yhteydenoton valmisteluun ja vähiten vastaväitteiden käsittelyyn ja päätökseen. Muissa prosessin vaiheissa käyttö on kohtalaista. Kuten jo aiemmin on todettu, kompetenssiryhmästä tulee eriyttää CRM-järjestelmät omaksi kompetenssiksi, jolloin todennäköisesti käyttö myyntiprosessissa saisi vielä selkeämmän muodon.

Tehtävisidonnaisten kompetenssien käyttö kohdistuu voimakkaimmin myyntipresentaatioon. Muihin myyntiprosessin vaiheisiin ryhmän kompetenssit kohdistuivat kohtalaisesti. Yksittäisistä kompetensseista ryhmän sisällä *myyntitekniikat* kohdistuvat selkeästi vaiheisiin myyntipresentaatio, vastaväitteiden käsittely ja päätös, *kilpailijatieto* vaiheeseen vastaväitteiden käsittely, *asiakastuntemus* vaiheeseen päätös ja *tuotetuntemus* vaiheisiin myyntipresentaatio, vastaväitteiden käsittely ja päätös. Yksittäisistä kompetensseista *myyntitekniikat* ja *asiakastuntemus* ovat käytössä voimakkaimmin ja *tuotetuntemus* vähiten.

Viestintään liittyvät kompetenssit kohdistuvat selkeimmin yhteydenottoon, myyntipresentaatioon, vastaväitteiden käsittelyyn ja päätökseen. Myyntipresentaatiovaiheessa sekä *suullinen* että *kirjallinen viestintä* ovat voimakkaimmin käytössä. Vähiten nämä kompetenssit kohdistuvat mahdollisen asiakkaan paikallistamiseen. Tulos on johdonmukainen, koska kartoitettuaan asiakkaan tarpeet ja löydettyään asiakkaalle sopivan ratkaisun myyjä ottaa tiedon jakajan roolin ja pyrkii kaupan saan-

tiin. Prosessin alkuvaiheessa myyjä tekee työtä itsekseen etsiäkseen asiakkaita, eikä yhteydenottoa asiakkaaseen ole vielä tapahtunut.

Suhdekompetenssit on taulukossa jaettu kompetenssikohtaisen analyysin (luku 5.3) seurauksena kahteen kompetenssiryhmään: *suhteet asiakkaisiin* ja *suhteet muihin sidosryhmiin*. Suhteet asiakkaisiin kohdistuvat voimakkaasti yhteydenottoon, myyntipresentaatioon ja myynnin jälkeiseen seurantaan. Voimakkainta käyttö on myynnin jälkeisessä seurannassa ja heikointa mahdollisen asiakkaan paikallistamisessa. Tuloksen voidaan katsoa selittyvän sillä, että suhdemyynnissä (Long ym. 2007, 677) myyjä syventää asiakassuhdetta kaupan saamisen jälkeen. Tässä kompetenssiryhmässä haastateltavien näkemykset jakautuivat tasaisesti kaikkiin kompetensseihin, mikä saattaa selittyä sillä, että heillä oli vaikeuksia erottaa niitä toisistaan. Haastateltavien antamat kommentit viittaavat myös tähän.

Suhteet muihin sidosryhmiin -kompetenssien katsottiin kohdistuvan kohtalaisesti koko myyntiprosessiin. Tulos on mielenkiintoinen, koska nämä kompetenssit sijoittuivat merkittävyyssjärjestyksessä alimpaan neljännekseen, mutta kuitenkin niitä käytetään kohtalaisesti. Miksi myyjät käyttävät aikaansa merkitykseltään vähäisiin kompetensseihin, vaikka aika koetaan rajalliseksi resurssiksi? Syynä saattaa olla se, että jokin yrityksen sisäinen paine edellyttää heitä tekemään myyntityön kannalta epäolennaisia asioita. Yksittäisistä kompetensseista Suhteet muihin sidosryhmiin ryhmässä voimakkaimmin käytetään kompetenssia *suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon* ja vähiten kompetenssia *suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin*.

Vuorovaikutuskompetenssien käyttö kohdistuu voimakkaasti prosessin kolmeen viimeiseen vaiheeseen ja vähiten prosessin alkuvaiheeseen. Voimakkaimmin nämä kompetenssit kohdistuvat myynnin jälkeiseen seurantaan. *Kuuntelu* oli voimakkaasti käytössä vaiheissa yhteydenotosta päätökseen. *Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen* kohdistui päätökseen ja myynnin jälkeiseen seurantaan. *Mukautuminen ja reagointiherkkyys* kohdistuvat samoihin vaiheisiin kuin *kuuntelu*, joka sinällään on varsin ymmärrettävää, koska tämä viittaa pyrkimykseen kuunnella asiakasta aktiivisesti. Nämä kaksi kompetenssia ovatkin voimakkaimmin käytössä vuorovaikutuskompetensseista. *Läheinen tiedonvaihto* sekä *viestinnän jatkuvuus ja ylläpito* kohdistuivat vaiheeseen myynnin jälkeinen seuranta. Tämä johtune siitä, että myyjä ja asiakas ovat luoneet toiminnallisen suhteen ja tutustuneet toisiinsa paremmin päätösvaiheen jälkeen. Ryhmän vähiten käytetty kompetenssi on *läheinen tiedonvaihto*.

Konsultoivan myynnin kompetenssien pääpaino on selkeästi vaiheissa myyntipresentaatio, vasta-
väitteiden käsittely ja päätös. Voimakkaimmin ryhmän kompetenssit kohdistuvat päätökseen ja vä-
hiten yhteydenoton valmisteluun. Yksittäisistä kompetensseista voimakkaimmin on käytössä *re-
surssien tehokas hyödyntäminen* ja vähiten *oman ja asiakasyrityksen strategian hahmottaminen*
sekä *asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen*. Rosenbaum (2001) mainitsee juuri kompetenssit
oman ja asiakasyrityksen strategian hahmottaminen ja *asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen*
tutkimuksessa, jossa kuvattiin tuottavuudella parhaiksi mitattujen myyjien kompetensseja. Haastat-
telujen tulos poikkeaa tuon tutkimuksen tuloksista.

Markkinointiin liittyvistä kompetensseista käytettiin haastatteluissa nimeä *oman yrityksen suuntaan
tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä*. Sen käyttö myyntiprosessissa kohdistuu kohtalai-
sesti kaikkiin vaiheisiin paitsi myynnin jälkeiseen seurantaan, jossa käyttö on voimakasta. Tämä
voidaan selittää sillä, että myyjä ei tuossa vaiheessa pyri yksittäisen kaupan saamiseen, vaan hän
kykenee analysoimaan asiakastarpeita laajemmin ja tuomaan niitä omaan yritykseensä uusien tuot-
teiden kehitystä varten.

Kasvusidonnaiset ja metakompetenssit kohdistuvat voimakkaasti yhteydenottovaiheesta aina myyn-
nin jälkeiseen seurantaan, voimakkaimmin kuitenkin vastaväitteiden käsittelyyn. *Tavoitteellisuus* on
käytössä eniten ja *improvisointi* vähiten. *Tavoitteellisuus* sijoittui myös kompetenssien merkityslis-
tan kärkeen *kuuntelun* ohella, mikä tukee merkityslistan tulosta. *Tavoitteellisuus* on haastattelujen
perusteella voimakkaimmin myyntiprosessissa käytetty kompetenssi.

Virhetilanteiden hoitoon liittyvät kompetenssit kohdistuivat voimakkaimmin myyntiprosessin kol-
meen viimeiseen vaiheeseen. Ryhmän kompetenssien (*virhetilanteiden analysointi* ja *virhetilanteis-
ta toipuminen*) käyttö jakautui tasaisesti niiden kesken.

5.5 Myyntityön vaikeat alueet

Seuraavaksi käsitellään haastattelulomakkeen kysymykseen 50 saatuja vastauksia. Kysymyksessä
haastateltuja pyydettiin nimeämään myyntityön kolme vaikeinta osa-aluetta. Kaikki haastatelluista
eivät kyenneet esittämään kolmea vaikeinta osa-aluetta, vaan keskittyivät puhumaan yhdestä selke-
ästi vaikeimmaksi kokemastaan osa-alueesta.

Asiakasyrityksissä moni asia hoidetaan projekteina ja niihin liittyy useita toimijoita niin yrityksen sisältä kuin ulkopuolelta. Tästä seuraa, että *päätöksen tekijöitä on vaikea tunnistaa*, koska he saattavat olla muualla kuin itse asiakasyrityksessä.

H1: Pitää löytää oikeat verkostot ja päästä osaksi niitä. Tämä edellyttää, että pitää tunkea naamansa sinne sun tänne. Ennen mentiin asiakkaan luo ja puhuttiin itse asiakkaan kanssa. Nyt kaiken maailman alihankkijat ja konsultit ovat nivoutuneet samaan juttuun. Sama asia pitää myydä moneen eri suuntaan.

Päättäjiä on siis vaikea tavoittaa ja tämän koettiin johtavan siihen, että myyntitavoitteiden saavuttamisen kannalta on vaikea saada *riittävä määrä asiakaskontakteja*.

H2: On vaikeata pitää riittävästi yhteyttä asiakkaisiin. Puhelujen ja tapaamisten määrä on liian alhainen suhteessa tavoitteisiin.

H3: Käyntien myynti on hankalaa ja yleensäkin on vaikea saada asiakkaita kiinni.

H6: Ensitapaamisen saaminen on vaikeaa. Jotta pääsisit tapaamaan asiakasta, sinun tulee kyetä vakuuttamaan hänelle, että sinulla on jotain annettavaa. Ne sanovat, että heillä on jono ovella ja kaikkia ei voi ottaa vastaan. Jo ensikontaktilla sinun pitää pystyä myymään sille asiakkaalle lisäarvoa.

Eräs haastatelluista kertoi, että *puhelimeen tarttuminen* on joskus ongelmallista ja syynä tähän on niin sanottu ”ovenripakammo”. Myyjä pelkää siis ottaa yhteyttä asiakkaaseen syynä riski torjutuksi tulemisesta.

Yhteenvetona yllä esitetystä voidaankin todeta, että myyntiprosessin vaihe *yhteydenotto* on myyntityössä vaikeaksi koettu alue joko asiakkaasta tai myyjästä itsestään johtuen. Myyntiympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi. Haastatellut ilmaisivat yksimielisesti ajatuksia tämän osa-alueen vaikeuksista.

Kaksi haastatelluista koki *asiakkaiden tarpeiden kartoituksen* vaikeaksi.

H3: Vaikeata on kartoittaa asiakkaan todelliset tarpeet ja ymmärtää ne.

H4: Vaikeata on asiakkaan kipeimmän tarpeen selvittäminen. Joskus on hankalaa räätälöidä oma tarjous sellaiseksi, että se sopii juuri asiakkaan tarpeeseen.

Asiakkaan tarpeiden kartoitus liittyy myyntiprosessin vaiheeseen *myyntipresentaatio*. Vaiheen nimi antaa ymmärtää, että myyjä pelkästään esittelee tuotteensa. Todellisuudessa vaihe pitää sisällään asiakkaan tarpeen tai tarpeiden kartoituksen ja luo perustan myyjän tarjoamalle ratkaisulle. Yhdessä vastauksessa haastateltu koki vaikeaksi oman tarjonnan räätälöinnin sellaiseksi, että se soveltuu juuri asiakkaan tarpeeseen. *Kuuntelu* todettiin vaikeaksi, ja vaikka sen merkitys on suuri myyntipro-

sessin kaikissa vaiheissa, liittyy se vahvasti myyntipresentaatiovaiheeseen ja erityisesti tarvekartoitukseen.

Päätös vaiheeseen liittyen yksi haastatelluista piti *kaupan päättämistä* vaikeana.

H3: Vaikeata on vaikuttaa asiakkaaseen, päättää kauppa ja saada tilaus.

Yhdessä haastattelussa haastateltava mainitsi myyntiprosessin vaiheen *myynnin jälkeinen seuranta* tuottavan vaikeuksia kokonaisuudessaan.

H5: Se on tuo kyvyttömyys oman itsensä organisoimiseen. Haasteellista on se, että pitäisi suunnitella nuo myynnin jälkeiset tapahtumat sen sijaan, että se olisi nyt tässä. Aina pitäisi suunnitella ja aloittaa taas alusta.

Vastauksissa mainittiin myös vaikeaksi koettuina sellaisia myyntityöhön liittyviä alueita, joita ei selkeästi voi yhdistää myyntiprosessiin. *Ajanpuute* ja siitä johtuva jatkuva tarve *priorisoida* asioita nimettiin yhdessä haastattelussa vaikeaksi alueeksi. *Priorisointi* onkin nostettu yhdeksi kompetenssiksi mittaristoon, koska sitä ei alkuperäisellä kompetenssilistalla ollut.

H7: Sitä tietää, että monia potentiaalisia caseja, mutta niitä ei ehdi hoitaa. Se ei näy asiakkaalle, mutta se on sellainen henkilökohtainen ongelma.

Kustannustehokkuus ja *kovat tavoitteet* koettiin myyntityötä vaikeuttaviksi tekijöiksi.

H7: Kaiken kaikkiaan sellainen kustannustehokkuus kaikessa ja kaikkialla.

H7: Kovat tavoitteet. Välillä tuntuu, että tavoitteet ovat yliampuvia. Kovia tavoitteiden toki pitää olla ja niiden pitää olla korkeammalla mihin oikeasti voi päästä, mutta....

Tavoitteisiin liittyen mainittiin myös vaikeutena *pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden yhdistäminen*.

Yksi haastatelluista mainitsi *asiakkaan ostokäyttäytymisen* hankaloittavan myyntityötä.

H6: Asiakkaan ostokäyttäytyminen on hankalaa. Vaikka sanotaan, että ostetaan lisäarvoa, niin monta kertaa tuntuu, että sitä hintaa siellä vaan ostetaan.

Jälleenmyyntiverkoston luominen mainittiin vaikeudeksi yhdessä haastattelussa.

Taulukko 46 sisältää haastatteluissa mainitut myyntityön vaikeat alueet. Siinä kuvataan myös mihin myyntiprosessin vaiheeseen alue liittyy ja mainintojen lukumäärä haastatteluissa.

Taulukko 46. Myyntityön vaikeat alueet

Alue	Myyntiprosessin vaihe	Maininnat
Puhelimeen tarttuminen	Prospektointi	1
Päätöksen tekijän tunnistaminen ja tavoittaminen	Yhteydenotto	3
Asiakaskontaktien saaminen	Yhteydenotto	4
Asiakkaiden tarpeiden kartoitus ja oma tarjonta	Myyntipresentaatio	2
Kuuntelu	Koko myyntiprosessi, mutta erikoisesti Myyntipresentaatio	1
Kaupan päätös ja tilauksen saaminen	Päätösvaihe	1
Suunnitelmallisuus ja organisoituminen	Myyntin jälkeinen seuranta	1
Ajanpuute -> priorisointi	Koko myyntiprosessi	1
Kustannustehokkuus	Koko myyntiprosessi	1
Kovat tavoitteet	Koko myyntiprosessi	1
Pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden yhdistäminen	Koko myyntiprosessi	1
Asiakkaan ostokäyttäytyminen	Koko myyntiprosessi	1
Jälleenmyyntiverkoston luominen	Yrityksen strategia	1

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, millaisia kompetensseja yritysmarkkinoinnissa toimiva ja henkilökohtaista myyntityötä tekevä myyjä tarvitsee työssään, johon kohdistuu niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisia muutosvoimia. Tavoitteena oli myös kvalitatiivista tutkimusstrategiaa hyödyntäen löytää mittaristo aiheesta mahdollisesti toteutettavaa kvantitatiivista tutkimusta varten. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui: *Miten yritysmarkkinoinnin toimintaympäristön muutokset ovat muuttaneet myyjältä vaadittavia kompetensseja?* Jotta tutkimuskysymykseen oli mahdollista vastata, muodostettiin kirjallisuuden pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimi ohjenuorana empiiristä osuutta toteutettaessa.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Ensimmäisessä luvussa kuvattiin aihealue ja sen taustat. Siinä esitettiin tutkimusongelma, tarkastelutapa ja rajaukset. Lisäksi määriteltiin tutkielman olennaiset käsitteet. Henkilökohtainen myyntityö määriteltiin työksi, jossa yrityksen myyntivoima henkilökohtaisella panoksellaan pyrkii aikaansaamaan myyntiä ja rakentamaan asiakassuhteita. Myyntityössä myyjä henkilökohtaisesti esittelee tuotteita yhdelle tai useammalle asiakkaalle siten, että luodaan ja säilytetään molemminpuolisesti hyödyllinen vaihtosuhde. Myyntiprosessin selitettiin muodostuvan vaiheista, joita myyntihenkilö käy läpi myyntityössä. Myyntiprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi kuvattiin mahdollisen asiakkaan paikallistaminen ja asiakkaan laadullinen arviointi. Tätä vaihetta kutsuttiin prospektoinniksi. Muut vaiheet olivat yhteydenoton valmistelu, yhteydenotto, myyntipresentaatio, vastaväitteiden käsittely, päätös ja seuranta. Lisäksi todettiin, että myyntiprosessi on myyjälle kokonaisvaltainen prosessi, jonka tavoitteena on luoda pysyvät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet.

Koska tämä tutkielma käsittelee yritysmarkkinoinnissa toimivia myyjiä, määriteltiin yritysmarkkinointi markkinoinniksi organisaatioille, jotka ostavat tuotteita ja palveluja tuottaakseen toisia tuotteita ja palveluja myytäväksi, vuokrattavaksi tai toisille yrityksille toimitettavaksi. Ensimmäisessä luvussa määriteltiin myös tutkielman keskeinen alue, joka on myyjien työssään tarvitsemat kompetenssit. Ne määriteltiin kattamaan kaikki ne kyvyt, tiedot, taidot ja ominaisuudet, joita myyjä käyttää apunaan henkilökohtaisessa myyntityössä tai itsensä kehittämisessä paremmaksi ammattilaiseksi. Luvussa määriteltiin myös suhdemyynti. Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla myyjä varmistaa, rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia suhteita taloudellisesti kannattavien ostajien suuntaan.

Toinen luku keskittyi kuvaamaan myyntityötä ja siihen kohdistuvia muutoksia. Siinä esitettiin ensin myyntityön eri tyypit, koska niistä riippuu myyntihenkilöltä vaadittujen kompetenssien määrä ja taso. Seuraavaksi esiteltiin tarkasti henkilökohtaisen myynnin prosessi, joka määriteltiin ensimmäisessä luvussa. Toisessa luvussa kuvattiin myös tärkeimmät myynnilliset lähestymistavat, jotka edellyttävät kompetenssien eriasteista käyttöä. Transaktiomyynti, mukautuva myynti, konsultoiva myynti ja suhdemyynti esiteltiin esimerkkinä lähestymistavoista. Lähestymistavat kuvattiin muodostuvan tuloksena asiakassuhteen syvyydestä eli siitä, paljonko sekä myyjä että asiakas panostavat keskinäiseen liiketoimintasuhteeseen. Sitten siirryttiin tarkastelemaan syitä henkilökohtaisen myyntityön muutokselle. Muutoksen havaittiin olevan seurausta yrityksen sisäisistä ja ulkoisista voimista, jotka vaikuttavat myyjän toimintaympäristöön. Todettiin, että muutokset ovat muokanneet henkilökohtaisen myynnin prosessia. Kehittynyt myyntiprosessi esitettiin kuvaamaan muutoksen vaikutusta. Perinteinen myyntiprosessi päätettiin kuitenkin säilyttää tutkimuksen taustana, koska se on vakiinnuttanut asemansa nykyisessä tieteellisessä kirjallisuudessa.

Kolmas luku keskittyi myyjän henkilökohtaisiin kompetensseihin, joita etsittiin tieteellistä kirjallisuutta hyödyntäen. Aluksi käsiteltiin kompetensseja, joita voidaan pitää perinteisinä henkilökohtaisessa myyntityössä. Sen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan uusia kompetensseja, joiden katsottiin olevan myyntityön muutoksen seurausta. Seuraavaksi kompetenssit ryhmiteltiin yhdeksään kompetenssiryhmään ja kuvattiin niiden pääasiallista käyttöä myyntiprosessin erivaiheissa. Luvun lopussa muodostettiin tutkielman viitekehys yhdistämällä muutosta ajavat voimat, löydetty kompetenssit ja myyntiprosessi.

Luvussa neljä esiteltiin tutkielman metodologinen osuus. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena. Sitä varten toteutettiin seitsemän haastattelua, joissa haastateltiin seitsemää myyntitehtävissä toimivaa henkilöä. Kuusi haastatelluista oli miehiä ja yksi oli nainen. Menetelmänä käytettiin strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmää. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Seuraavaksi käydään läpi tutkielman empiirisen osuuden perusteella löydetty johtopäätökset ja annetaan tutkimuksen pohjalta suosituksia myyntihenkilöiden kompetenssien kehittämiseksi ja parempien myyntitulosten saamiseksi.

6.2 Tulokset ja teoreettiset johtopäätökset

Kaikki teoriaosassa esitelty kompetenssit koettiin haastatteluissa tarpeellisiksi henkilökohtaisessa myyntityössä, vaikka niiden merkitys vaihteli kompetenssikohtaisesti. Joidenkin kompetenssien kohdalla haastateltujen näkemys merkityksestä sai koko arviointiasteikon kattavan arvion.

Taulukossa 47 on kuvattu kaikki teoriaosassa käsitellyt ja empiriaosassa esiin tulleet uudet kompetenssit. Lisäksi taulukossa on kompetenssit ryhmitelty teoriaosaan verrattuna uudelleen siten, että uudet kompetenssiryhmät sijoittuvat vertailun helpottamiseksi mahdollisimman lähelle vanhoja ryhmiä. Syynä uudelleen ryhmittelyyn on se, että teoreettisen viitekehysmallin ryhmittelyssä esiintyy päällekkäisyyttä. On tarkoituksenmukaista ryhmitellä kompetenssit ja nimetä ne uudelleen, koska näin kompetenssit saadaan käytännönläheisemmiksi ja helpommin hahmotettaviksi. Uuden ryhmittelyn seurauksena muodostuu seitsemän henkilökohtaisen myyntityön kannalta olennaista kompetenssiryhmää. Seuraavaksi käydään läpi kukin ryhmä, ryhmään kuuluvat kompetenssit ja ryhmän merkitys myyjän työssä.

Taulukko 47: Kompetenssiryhmät ja kompetenssit niiden sisällä

Teoriaosassa esitetty kompetenssiryhmä	Teoriaosassa esitetyt kompetenssit	Kompetenssiryhmän nimi uudessa ryhmittelyssä	Kompetenssit uudessa ryhmittelyssä
Tietojärjestelmäkompetenssit	Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta		
Tehtävisidonnaiset kompetenssit	Myyntitekniikat (ks. liite 2) Kilpailijatieto Asiakastuntemus Markkinatuntemus Tuotetuntemus Myyntialueen hallinta	Myyntitehtävään liittyvät kompetenssit	Myyntitekniikat Tavoitteellisuus Tuotetuntemus Improvisointi Myyntialueen hallinta Priorisointi Tietojärjestelmien hallinta CRM
Viestintään liittyvät kompetenssit	Suullinen viestintä Kirjallinen viestintä		
Suhdekompetenssit	Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen Pitkäaikaisten suhteiden luonti Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin	Asiakassuhteeseen liittyvät kompetenssit	Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonti ja ylläpito Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen Kuuntelu Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa Mukautuvuus ja herkkyys reagoida Läheinen tiedonvaihto Suullinen viestintä

	Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin		Kirjallinen viestintä Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito
Vuorovaikutuskompetenssit	Kuuntelu Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiak- kaan kanssa Mukautuminen ja reagointi- herkkyys Läheinen tiedon vaihto Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito	Ryhmätyöhön ja resurssien hallintaan liittyvät kompe- tenssit	Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin Suhteiden luonti ja ylläpi- to muihin sidosryhmiin
Konsultoivan myynnin kom- petenssit	Asiantuntemus Ongelmanratkaisukyky Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle Oman yrityksen ja asiak- kaan strategian hahmottami- nen ja linjaus Resurssien tehokas hyödyn- täminen (tiimityö) Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen	Liiketoiminnalliset kompe- tenssit (Business Acumen)	Asiantuntemus Ongelmanratkaisukyky Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle Oman yrityksen ja asiak- kaan strategian hahmotta- minen ja linjaus Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen Markkinatuntemus Asiakastuntemus Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen
Markkinointiin liittyvät kom- petenssit	Oman yrityksen suuntaan tulevan (inbound) markkina- tiedon analysointi ja viestintä	Lisäarvon luontiin liittyvät kompetenssit	Sisäänpäin (inbound) suun- tautuneen markkinatiedon analysointi ja viestintä Virhetilanteiden analysointi Virhetilanteista toipuminen
Kasvusidonnaiset ja meta- kompetenssit	Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen Tavoitteellisuus Improvisointi Oppimishalu Itsensä arviointi Jatkuva itsensä kehittäminen	Henkilökohtaiseen kehitty- miseen liittyvät kompetens- sit	Oppimishalu Itsensä arviointi Jatkuva itsensä kehittäminen
Virhetilanteiden hoitoon liit- tyvät kompetenssit	Virhetilanteiden analyysi Virhetilanteista toipuminen	Kilpailijoista erottumiseen liittyvät kompetenssit	Kilpailijatieto Suhteet kilpailijoihin

Myyntitehtävään liittyvät kompetenssit -ryhmään sisältyvät aiemmat tehtäväsidonnaiset kompetenssit *myyntitekniikat*, *tuotetuntemus* ja *myyntialueen hallinta*. Uutena kompetenssina ryhmään on liitetty haastatteluissa esiin tullut *priorisointi*. CRM-järjestelmät on otettu esiin omana kompetenssinaan, koska sen merkitys oli haastateltavien mielestä myyjän työssä huomattavasti suurempi kuin muiden tietojärjestelmien. Tämän ryhmän kompetenssit muodostavat perustan myyntityölle ja ne auttavat myyjää etenemään myyntiprosessissa ammattimaisesti.

Suhdekompetenssit jaettiin jo haastattelujen tuloksena kahteen eri ryhmään: *suhteet asiakkaisiin ja suhteet muihin sidosryhmiin*. Lopullisessa analyysissä päädyttiin ratkaisuun, jossa kompetenssiryhmä suhteet muihin sidosryhmiin muutettiin ryhmäksi ryhmätyöhön ja resurssien hallintaan liittyvät kompetenssit, kuitenkin sillä muutoksella, että *suhteet kilpailijoihin* -kompetenssi siirrettiin ryhmään *kilpailijoista erottuminen*. Tätä perustellaan sillä, että kyseinen kompetenssi toimii kilpailija-analyysin tukena. *Suhteet asiakkaisiin* -ryhmästä poistettiin kompetenssi *suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin* ja se yhdistettiin kompetenssiin *pitkäaikaisten suhteiden luonti*. Näin syntyi kompetenssi *pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonti ja ylläpito*. Syynä muutokseen oli se, että haastatelluilla oli vaikeuksia erottaa nämä kompetenssit toisistaan. Tutkimustulosten analysointivaiheessa havaittiin, että asiakassuhteiden osalta mallia tuli entisestään täsmentää. Lopulliseksi kompetenssiryhmäksi muodostui *asiakassuhteeseen liittyvät kompetenssit*. Tämän ryhmän kompetenssien hallinnalla myyjä säilyttää luottamuksen ja uskottavuuden asiakasyrityksen päättävien elinten kanssa. Ryhmän kompetenssit ovat *pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonti ja ylläpito, palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen, kuuntelu, yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa, mukautuminen ja reagointiherkkyys, läheinen tiedonvaihto, suullinen viestintä, kirjallinen viestintä sekä viestinnän jatkuvuus ja ylläpito*.

Tutkimuksessa havaittu tiimityön vähyys oli yllätys. Myyntityön muuttuessa yhä vaativammaksi ja monimutkaisemmaksi katsotaan kuitenkin, että tiimityön merkitys kasvaa myyjän työssä. Siksi tiimityöhön liittyvät kompetenssit muodostavat ryhmän *ryhmätyöhön ja resurssien hallintaan liittyvät kompetenssit*. Ryhmään on lisätty kompetenssi *suhteiden luonti ja ylläpito muihin sidosryhmiin*. Myyjä joutuu työssään usein toimimaan yhteistyössä sellaisten sidosryhmien kanssa, jotka eivät kuulu hänen omaan yritykseensä tai asiakasyrityksiin. Muut ryhmään kuuluvat kompetenssit ovat *suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin, suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin, suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon sekä suhteiden luonti ja ylläpito muihin yrityksen funktioihin*.

Taulukossa 47 esitetyn kompetenssiryhmän ”liiketoiminnalliset kompetenssit” (Business Acumen) merkitys on menestyvän myyjän työn ydin. Ryhmä sisältää ne kompetenssit, joiden avulla myyjä ymmärtää liiketoimintaa ja tunnistaa toimialansa trendit sekä niiden vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan. Ryhmään kuuluvat kompetenssit ovat *asiantuntemus, ongelmanratkaisukyky, kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle, oman yrityksen ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, markkinatuntemus, asiakastuntemus sekä muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen*.

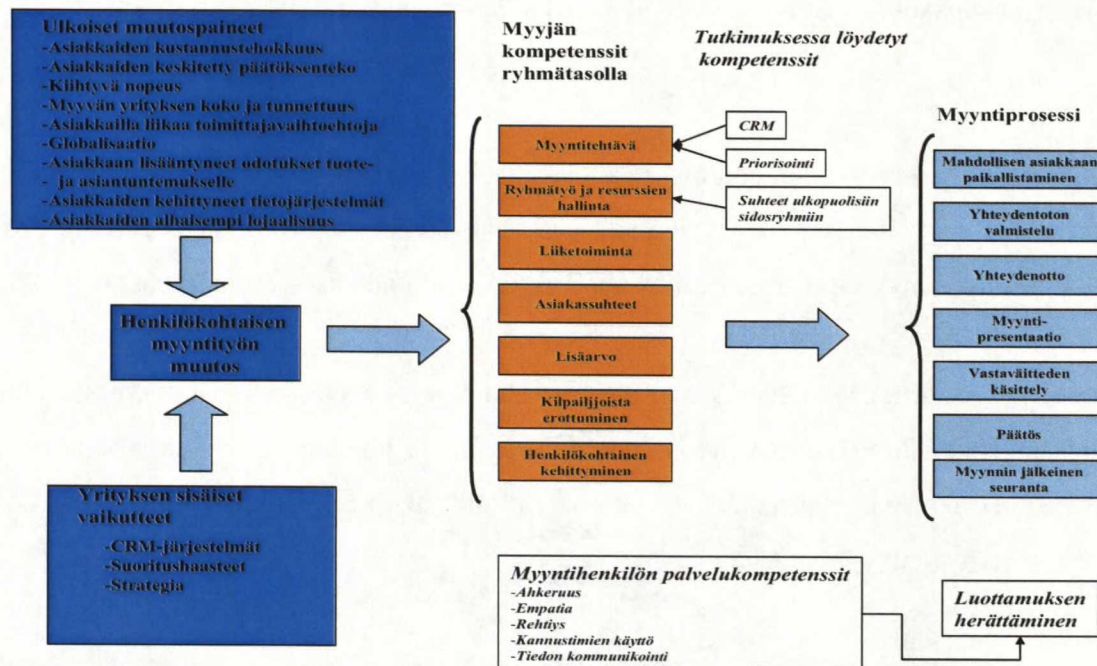
Myyjän tulee luoda kysyntää yrityksensä tuotteille ja palveluille tunnistamalla, seuraamalla ja mitaamalla asiakkaan liiketoiminnalle aikaansaamaansa lisäarvoa. Myyvän yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa tapahtuu aika ajoin virheitä. Näiden virheiden analysointi ja virheistä toipuminen mahdollistaa tehokkaamman arvonaluonnin asiakkaalle pitkäaikaisessa asiakassuhteessa. Tästä syystä kompetenssit *oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä, virhetilanteiden analysointi ja virhetilanteista toipuminen* muodostavat kompetenssiryhmän ”lisäarvon luontiin liittyvät kompetenssit”. Hallitessaan tämän ryhmän kompetensseja myyjä ylittää keskivertosuorituksen tason. Ryhmään saattaa olla löydettävissä uusia kompetensseja ja se on tutkimuksellisesti hieman keskeneräinen. Yhtenä mahdollisena kompetenssina tähän ryhmään voisi liittää myyjän kyvyn tunnistaa asiakasyrityksen sisällä tapahtuvan politikoinnin ja kyvyn hyödyntää sitä oman yrityksensä eduksi.

Kompetenssiryhmään ”henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät kompetenssit” on sijoitettu teoriaosan kasvusidonnaiset ja metakompetenssit -ryhmästä *oppimishalu, itsensä arviointi ja jatkuva itsensä kehittäminen*. Tämän ryhmän kompetenssien avulla myyjä pitää itsensä iskussa ja kykenee selviytymään tehtävistään jatkuvan muutospaineen alla.

Myyjän työhön liittyy olennaisesti oman yrityksen kilpailuedun maksimointi ja kilpailijoiden saataminen tässä suhteessa epäedulliseen asemaan. Siksi taulukossa 47 nostetaan esiin uusi kompetenssiryhmä: *kilpailijoista erottumiseen liittyvät kompetenssit*. Se sisältää kompetenssit *kilpailijatieto ja suhteet kilpailijoihin*.

Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena oli luoda mittaristo, jota voidaan hyödyntää myyjiltä edellytettävien kompetenssien kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kuviossa 6 esitettyjä kompetensseja voidaan käyttää pohjana tällaisessa tutkimuksessa.

Kuvio 6: Täydennetty teoreettinen viitekehys



Haastatteluissa tuotiin usein esiin näkemyksiä *luottamuksen* herättämiseen liittyvien kompetenssien tarpeellisuudesta. Tämä seikka toi tarpeen etsiä asiaan kiinnekohtia teoriasta. Luottamuksen merkitystä korostaneet haastateltavat toivat mielipiteensä esiin erittäin voimakkaasti.

Luottamus käsitteenä vaatii määritelmän, joka on yksiselitteinen ja selkeä. Se toimii kestävien ja hyvin järjestäytyneiden suhteiden kriittisenä perustana. Luottamus – usko siihen, että toinen osapuoli toimii reilusti, rehellisesti, ja huolehtii toisen osapuolen hyvinvoinnista – on olennaista kestävien suhteiden luomisessa, jossa kumpikin osapuoli on valmis tekemään uhrauksia suhteen kehittämiseksi (Goughlan ym. 2001, 246). He käyttävät tätä määritelmää jakelukanavien osapuolten välisiin suhteisiin liittyen, mutta tässä tutkielmassa katsotaan määritelmän soveltuvan erinomaisesti myös tavallisiin asiakassuhteisiin.

Ahearne, Jelinek ja Jones (2007) esittävät ryhmän kompetensseja, josta he käyttävät nimeä myyntihenkilön palvelukompetenssit (Salesperson Service Behaviors). Nämä kompetenssit ovat *ahkeruus* (Diligence), *tiedon kommunikointi* (Information Communication), *kannustimien käyttö* (Inducements), *rehtiys* (Sportsmanship) ja *empatia* (Empathy).

Ahkeruus muodostuu kahdesta komponentista: *vastaanottavaisuus* (Responsiveness) ja *luotettavuus* (Reliability). Myyntihenkilöt, jotka olivat vahvoja tällä alueella, vastasivat nopeasti asiakkaiden puheluihin, hoitivat lupaamansa asiat, toteuttivat asiakkaiden pyynnöt ja olivat tarvittaessa saatavilla.

Tiedon kommunikointi tarkoittaa sitä, että myyjä antaa asiakkaalle tietoa tuotteista selkeästi ja lyhyesti myyntiprosessin eri vaiheissa, eikä lopeta sitä heti tilauksen saadessaan. Asiakkaat arvostivat sitä, että tietoa tuli myös myyntiprosessin vaiheessa 7 eli myynnin jälkeisessä seurannassa.

Kannustimien käyttö määritellään käytökseksi, jonka avulla myyjä tekee suhteen asiakkaaseen henkilökohtaiseksi muistamalla asiakkaan merkkipäivät, tarjoamalla lounaita, tuomalla lahjoja tai tekemällä asiakkaalle erikoispalveluksia. Asiakkaat kokivat tällaisten kannustinten ”kirkastavan” heidän päivänsä ja erottavan myyjän muista.

Rehtiys tarkoittaa sitä, että myyjä pystyy kestäämään huonojakin olosuhteita ilman, että hän muuttuu negatiiviseksi. Hän kykenee säilyttämään sosiaalisen arvostelukykynsä ja ammattimaisen olemuksensa kaikissa asiakastilanteissa. Hän ei sorru kilpailijoiden panetteluun missään tilanteessa.

Empatia tarkoittaa myyjän kykyä osoittaa vilpittöntä kiinnostusta ja tuntea huolta asiakkaan hyvinvoinnista.

Nämä viisi kompetenssia ovat tärkeitä, koska ne auttavat kehittämään asiakassuhteen laatua. Ahearne ym. (2007) löysivät todisteita siitä, että ahkeruus, tiedon kommunikointi ja kannustimien käyttö vaikuttaa suoraan ostajan tyytyväisyyteen ja epäsuorasti luottamukseen tyytyväisyyden kautta. Empatialla ja rehtiydellä oli huomattava suora vaikutus asiakkaan myyjää kohtaan tuntemaan luottamukseen. Merkittävää oli myös se, että rehtiydellä oli suora vaikutus tyytyväisyyteen. Kannustimien käytöllä oli suora merkitys siihen, paljonko asiakas budjetistaan kohdisti myyjälle.

Koska Ahearnen ym. (2007) esittämät viisi kompetenssia löydettiin haastattelujen jo käynnistyttyä, ne eivät olleet mukana haastattelulomakkeella. Alkuperäisten kompetenssien joukko sisältää kuitenkin kompetensseja, jotka määritelmän mukaan pitävät sisällään neljä yllä kuvatuista viidestä kompetenssista.

Tiedon kommunikointi voidaan sijoittaa asiakassuhteeseen liittyvien kompetenssien yhteyteen. Toisaalta se voidaan myös yhdistää lisäarvon luontiin liittyvien kompetenssien joukkoon, koska kompetenssi *oman yrityksen suuntaan tulevan markkinatiedon analysointi ja viestintä* pitää sisällään juuri tiedon kommunikointia. *Ahkeruus* voidaan sijoittaa myyntitehtävään liittyviin kompetensseihin, koska se tarkoittaa samaa kuin *tavoitteellisuus*. *Empatia* kuuluu asiakassuhteeseen liittyvien kompetenssien joukkoon, koska se on yhdistelmä useasta ryhmän kompetenssista. *Rehtiys* voidaan sijoittaa henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviin kompetensseihin.

Kannustimien käyttö on ainut kompetenssi, jota on vaikea sijoittaa alkuperäiseen kompetenssikirjoon. Tämä kompetenssi on ristiriitainen, koska sen väärinkäyttö saattaa johtaa siihen, että se voidaan rinnastaa lahjontaan. Jos kyseiseen kompetenssiin liittyvät negatiiviset elementit poistetaan, voidaan se korvata kompetenssilla palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen. Ahearnen ym. (2007) esittämät kompetenssit on kuitenkin sijoitettu kuvioon 6 omana kokonaisuutenaan nimellä myyntihenkilön palvelukompetenssit. Tätä perustellaan sillä, että kyseiset kompetenssit löydettiin tutkimuksen jälkeen.

Doney ja Cannon (1997, 39) ovat tutkineet niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ostavan yrityksen luottamuksen kehittymiseen myyjää kohtaan. Heidän mukaansa luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat sekä myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet että myyntisuhteen piirteet. Myyjän henkilökohtaisista ominaisuuksista he mainitsevat *asiantuntemuksen* ja *voiman*. Voima tässä yhteydessä tarkoittaa myyjän kykyä olla sanojensa mittainen. Myyntisuhteen piirteinä he mainitsevat *miellyttävyyden*, *samankaltaisuuden*, *jatkuvat kontaktit* sekä *liiketoiminnassa että sosiaalisesti ja suhteen pituuden*. Samankaltaisuudella tarkoitetaan myyjän ja ostajan yhteneviä mielenkiinnon kohteita ja arvoja. Nämä mainitut ominaisuudet voidaan sisällöllisesti vastaavina löytää tässä tutkielmassa käsitellyistä kompetensseista, joskin niistä käytetään osittain eri nimiä.

Kuviossa 6 on huomioitu tutkimuksen tuloksena kuvioon 5 syntyneet muutokset ja täydennykset. Kuvioon on myös lisätty luottamuksen herättämiseen tarvittavat myyjän palvelukompetenssit.

6.3 Käytännölliset johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa tarkastellaan niitä käytännön johtopäätöksiä, joita tehdystä tutkimuksesta voidaan vetää. Luvussa annetaan myös suosituksia yritysmarkkinointia tekeville yrityksille myyntitoiminnan kehittämiseksi. Johtopäätökset kohdistuvat kompetensseista *kuunteluun*, *tavoitteellisuuteen* ja

CRM-järjestelmiin. Kompetenssiryhmätasolla johtopäätökset kohdistuvat ryhmään *resurssien käytön optimointi – tiimityö*. Lisäksi tarkastellaan luottamuksen merkitystä ja lisäämiskeinoja myyntityössä. Lopuksi tarkastellaan myyjien vaikeimmiksi kokemia osa-alueita ja esitetään parannusehdotuksia alueiden hallintaan. Käsiteltävät alueet liittyvät osittain toisiinsa, joten esitetyt asiat saattavat tekstissä toistua. Suositukset perustuvat tutkijan mielipiteisiin ja ne on pyritty esittämään vain lukijan ajatustyön pohjaksi.

Kuuntelu koettiin *tavoitteellisuuden* ohella myyjän merkitykseltään tärkeimmäksi kompetenssiksi. Myyntivalmennuskursseilla sitä korostetaan vahvasti ja myyjiä kehoitetaan aktiiviseen kuunteluun. Usein kursseilta jää mieltä askarruttamaan kysymys, voiko kuuntelemisen taitoa todella kehittää? Valmennustarjonta näinkin olennaiseen myyjän kompetenssiin ei ole kovin suurta, vaikka voidaan olettaa sellaiselle olevan kysyntää. Todellinen kuunteleminen edellyttää täydellistä tilanteessa läsnäoloa. Tätä taitoa myyjä voi harjoitella myös omatoimisesti itse.

Moss (2007, 162) esittää mallin nimeltä *Mandala of Being*. Mandala on sanskritin kieltä ja tarkoittaa ympyrää. Mallin nimi onkin vapaasti käännettynä olemisen ympyrä. Ympyrän keskikohta on nykyhetki. Poistuessaan nykyhetkestä eli täydellisen läsnäolon tilasta, ihmisen ajatukset kohdistuvat neljään eri suuntaan. Nämä suunnat ovat menneisyys, tulevaisuus, oma minä ja toiset henkilöt. Jos päästämme ajatuksemme harhailemaan jossain noista neljästä alueesta, kuuntelu katkeaa ja olennainen tieto voi mennä ohi korviemme. Kykyä pysyä nykyhetkessä voi harjoitella ja parantaa. Edellytyksenä on, että myyjä ottaa kompetenssissa kehittymisen henkilökohtaisen oppimisohjelmaansa. Kuuntelutaitoa voi parantaa esimerkiksi kuuntelemalla jotain iskelmää ja miettimällä sanojen todellista sisältöä. Mikä laulun sanoittaja yrittää kuulijalle sanomanaan välittää? Tämän harjoituksen avulla kehittyä taito kuunnella ja ymmärtää sanojen lisäksi myös kokonaisuus. Jos *kuuntelulla* on todetun kaltainen merkitys myyjän työssä, on suositeltavaa, että myyjä tekee kaikkensa tämän kompetenssin kehittämiseksi. Harjoituksia voi kehittää itse, yllä kuvattu harjoitus yhtenä esimerkkinä.

Vanha sanonta ”sitä saat mitä mittaat” pätee hyvin *tavoitteellisuuteen*. Moni yritys asettaa myyjilleen perinteisesti tilaus-, laskutus- tai katetavoitteet. Joskus kyseessä voi olla näiden kombinaatio. On kuitenkin mielenkiintoista, että tällaiset mittarit ovat seurausta jostain, eivätkä johda mihinkään. Yleensä niitä tarkastellaan jonkin kuluneen ajan jälkeen. Tarkastelu aika voi olla esimerkiksi, kuukausi, vuosineljännes tai vuosi. Myyjällä tulisi kuitenkin olla työssään myös sellaisia mittareita, jotka johtavat johonkin seuraavaan vaiheeseen. Myyntiprosessia ajatellen tulisi kullekin prosessin vaiheelle asettaa selkeät mittarit. Prosessin ensimmäisen vaiheen (ks. kuvio 1) mittarina voisi esi-

merkiksi olla se, että myyjä esittää viikoittain listan kymmenestä uudesta asiakkaasta, joihin hän aikoo ottaa yhteyttä. Samalla periaatteella asetetaan tavoitemittarit jokaiselle prosessin vaiheelle. Kaikesta, mitä myyjä tekee, syntyy jokin tulos ja kaikkia tuloksia voidaan tavalla tai toisella mitata.

Todellista myyjän tavoitteellisuutta kuvastaa se, että hän itse suunnittelee työlleen osuvat mittarit ja pyrkii niiden saavuttamiseen. Tarvittaessa yrityksen myyntijohdon tulee kyetä asettamaan myyjille perinteisten mittarien lisäksi kuvatun kaltaisia mittareita. Tällaisten mittareiden käyttö myyntiorganisaatioissa on lisääntynyt, mutta yllättävän moni yritys asettaa myyjien tavoitteet perinteisten mallien mukaan. Myyjien ansiot ovat lähes poikkeuksetta sidotut tilaus-, laskutus- tai katetavoitteisiin. Näyttää siltä, että yritykset eivät ole halukkaita maksamaan sellaisista suorituksesta, joka ei suoraan tuota rahaa yrityksen kassaan. Myyjien suorituspohjainen palkkarakenne ei edes ole joissain yrityksissä käytössä, vaan myyjille maksetaan kiinteää palkkaa.

Tietojärjestelmiin liittyvistä kompetensseista puhuttaessa osa tutkimuksen haastateltavista nosti esiin CRM-järjestelmien osaamisen merkityksen myyntityössä. Kukaan ei kritisoinut järjestelmiä, mikä tarkoittaa, että myyjät kokevat ne joko hyödyllisinä tai välttämättömänä pahana, jonka kanssa on elettävä. CRM-järjestelmät koettiin hyödyllisiksi eritoten myyntiprosessin alkuvaiheessa. Suosituksena järjestelmistä todellista hyötyä etsiville yrityksille voi mainita, että järjestelmän tulisi parantaa myyjän työn tehokkuutta. Usein kuitenkin näkee, että järjestelmä on otettu käyttöön tyydyttämään lähinnä yrityksen markkinoinnin tarpeita. Mikäli myyjä ei saa järjestelmästä todellista hyötyä itselleen, hän kokee sen käytön aikaa vievänä taakkana. CRM-järjestelmän hyödyt jäävät näin saavuttamatta.

Seuraava johtopäätös liittyy kompetenssiryhmään ”ryhmätyöhön ja resurssien hallintaan liittyvät kompetenssit”. Myyntityön osana yritysmarkkinointia voidaan olettaa monimutkaistuvan entisestään. Tällöin yksittäisen myyjän kyky hallita suuria myyntihankkeita ja niihin liittyviä osakokonaisuuksia saattaa muodostua pullonkaulaksi. Suuret myyntihankkeet tulee hoitaa projekteina, koska niillä on projektien lailla selkeä alku ja loppu. Myyntiprojektille kyetään asettamaan kustannusbudjetti, aikataulu ja vaaditut tulokset. Se tulisi pilkkoa tehtäväkokonaisuuksiin ja vastuu niiden toteutuksesta tulisi jakaa eri henkilöille. Myyjän tulisi toimia tällaisen myyntiprojektin projektipäällikönä. Suosituksena nähdään, että monimutkaisia myyntiprojekteja tekevät yritykset valmentavat myyntiin osallistuvat henkilöt projektin hallintaan ja tiimityöhön. Valmennuksen tulisi kohdistua sekä projektin hallintamenetelmiin että ihmisten johtamistaitoihin. Syntyvissä projektitiimeissä saattaa olla mukana jäseniä myös yrityksen ulkopuolisista sidosryhmistä, jotka eivät tule asiakkaan

organisaatiosta. Suhteet näihin jäseniin on huomioitu kompetenssissa *suhteet ulkopuolisiin sidosryhmiin* (ks. taulukko 47).

On myös syytä pohtia, mikä saa myyjät toimimaan yksin ja kokemaan tiimityön merkityksen vähäisenä, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Osasyynä saattaa olla myyjien työhön liittyvät perinteiset ansaintamallit. Yritysten tulisikin kehittää myyjien kompensaaattorakennetta suuntaan, joka tukee tiimityöskentelyä.

Luottamuksen herättäminen (ks. kuvio 6) on olennainen osa menestyksestä myyntityötä. Kuinka myyjä voi lisätä asiakkaan luottamusta itseensä? Keinoina on mainittu myyjän palvelukompetenssit: *ahkeruus, empatia, rehtiys, kannustimien käyttö ja tiedon kommunikointi*. Lisäksi voidaan todeta, että *kuuntelulla* on merkittävä rooli luottamuksen herättämisessä. Luottamuksellisen dialogin aikaansaaminen asiakkaan kanssa on monimutkainen prosessi ja edellyttää myyjältä hyviä vuorovaikutustaitoja. Näiden taitojen kehittämiseen on olemassa laajalti kirjallisuutta ja valmennusohjelmia.

Myyntiprosessin yhteydenottovaihe koettiin haastatteluissa selkeästi vaikeaksi myyntityön osaluueksi. Asiakkaan mielenkiinnon herättäminen nopeasti siten, että hän suostuu tapaamiseen on vaikeaa. Myyjällä tulisi olla riittävän hyvä sanoma, arvoehdotus, asiakkaalle. Tämän arvoehdotuksen laatimiseen tulisi myyntiyritysten käyttää runsaasti aikaa ja ajatustyötä. Hyvin laadittu arvoehdotus erottaa myyjän muista markkinoilla toimivista myyjistä ja tuo lisää liikevaihtoa.

Viimeisenä käytännön johtopäätöksenä voi yleisesti todeta, että perinteinen myyntityö ja myyntijohto eivät välttämättä enää johda parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Nyt pitäisi olemassa olevat mallit kyseenalaistaa ja etsiä luovia ratkaisuja myyntityön tehostamiseksi. Kilpailuedun löytäminen itse tuotteesta tai myyvän yrityksen prosessista on jatkuvasti vaikeampaa, koska kilpailijat seuraavat jatkuvasti mukana. Yritys voi parantaa kilpailuetuaan tehostamalla myyntityötään ja tekemällä siitä ylivoimaisen kilpailijoihin verrattuna.

Tehdyn tutkimuksen perusteella syntyy mielikuva siitä, että myyjien tapa tehdä työtään perustuu kolmeen elementtiin. Nämä elementit ovat myynnin painopiste, asiakassuhteelle asetettu tavoite ja asiakkaalle luotu lisäarvo. Myynnin painopisteen voidaan vaatimattomimmillaan katsoa olevan sitä, että myyjä pyrkii saamaan oman tuotteensa asiakkaan tietoisuuteen. Myynnin painopiste on ylimmällä tasolla, kun myyjä toimii asiakkaan neuvonantajana. Asiakassuhteelle asetettu tavoite voi olla alimmillaan sitä, että myyjä keskittyy pelkästään omaan tuotteeseensa, kun taas parhaimmillaan

hänen tavoitteensa on saada asiakkaan asiakas tyytyväiseksi. Asiakkaalle luotu lisäarvo taas saattaa syntyä joko myydyin tuotteen eduista tai parhaimmillaan siitä, että myyjällä on vahva ymmärrys asiakkaan strategiasta ja hän pystyy olemaan asiakkaalle korvaamaton myös strategiatyössä. Myyjältä edellytettävät kompetenssit vaihtelevat suuresti riippuen siitä, millä elementtien tasolla hän toimii. Myyntityö on vaativa ammatti, eikä siihen tulisi suhtautua kuin harrastukseen.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielman aihepiiri tarjoaa useita otollisia jatkotutkimuksen aiheita. Ensisijaisesti olisi mielenkiintoista toteuttaa tässä tutkielmassa kvalitatiivisella tutkimusstrategialla syntynyttä mittaristoa hyödyntäen kvantitatiivinen tutkimus suurella otoksella. Mittariston synnyttäminen vastaavaa tutkimusta varten oli yksi tämän tutkielman tavoitteista.

Perinteiset näkemykset myyntifunktiosta osana markkinointimixiä, jota markkinointifunktio johtaa, näyttää lisääntyvässä määrin vanhanaikaiselta. Markkinatilanne ja kilpailu ovat johtaneet uuden tyyppisen myyntiorganisaation tarpeeseen monissa yrityksissä. Tosiasiat viittaavat siihen, että monet tärkeät päätökset ja vastuut, mitkä tavallisesti yhdistetään markkinointifunktioon, ovat nyt myyntiorganisaation asioita. Myynnin ja markkinoinnin suhde on yksi merkittäviä tutkimusaiheita tulevaisuudessa. (Piercy 2006, 3.) Jatkotutkimuksen aiheena voisi siis olla myyjän työn sisältö ja miten se saataisiin palvelemaan yrityksen markkinoinnintarpeita esimerkiksi tuotekehityksen näkökulmasta.

Kolmantena tutkimusaiheena nähdään myyjän kompensatiorakenteen vaikutus hänen haluunsa tehdä tiimityötä. Tutkimusaihetta voisi laajentaa kattamaan myös sen, kuinka hyvin myyjälle asetettut toiminnalliset tavoitteet motivoivat ja ohjaavat häntä tekemään niitä asioita, joita asiakas ja hän itse pitävät työssä menestymisen kannalta tärkeinä. Haastatteluissa oli havaittavissa näkemyksiä siitä, että myyjäyrityksen asettamat tavoitteet ohjaavat toimintaa asiakassuhteen kannalta huonompaan suuntaan.

LÄHTEET

- Ahearne, Michael & Jelinek, Ronald & Jones, Eli. 2007. Examining the Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35, 603–616.
- Anderson, Rolph E. 1995. *Essentials of Personal Selling. The New Professionalism*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Anderson, Rolph E. 1996. Personal Selling and Sales Management in the New Millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 16:4, 17–32.
- Bryman, Allan & Bell, Emma. 2007. *Business Research Methods*. 2nd edition. Oxford University Press, New York.
- Cespedes, Frank V. 1996. Beyond Teamwork: How the Wise Can Synchronize. *Marketing Management*. 5:1, 24–37.
- Connolly, Mickey & Rianoshek, Richard. 2002. *The Communication Catalyst*. Dearborn Trade Publishing, Chicago.
- Covey, Stephen R. 1992. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, London.
- Cron, William L. & Marshall, Greg W. & Singh, Jagdip & Spiro, Rosann L. & Sujan, Harish. 2005. Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 25:2, 123–136.
- Doney, Patricia M. & Cannon, Joseph P. 1997. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 61:2, 35–51.
- Dubinsky, Alan J. 1980/1981. A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1:1, 26–33.

Dubinsky, Alan J. 1996. Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 16:3, 67–76.

Dubinsky, Alan J. & Rudelius, William. 1980/1981. Selling Techniques for Industrial Products and Services: Are They Different? *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 1:1, 65–75.

Eckert, James A. 2006. Adaptive Selling Behavior: Adding Depth and Specificity to the Range of Adaptive Outputs. *Mid-American Journal of Business*. 21:1, 32.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Vastapaino, Tampere.

Geiger, Susi & Turley, Darach. 2006. The Perceived Impact of Information Technology on Salespeople's Relational Competencies. *Journal of Marketing Management*. 22, 827–851.

Gonzales, Gabriel R. & Hoffman, Douglas & Ingram, Thomas N. 2005. Improving Relationship Selling Through Failure Analysis and Recovery Efforts: A Framework and Call to Action. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 25:1, 57–65.

Goughlan, Anne T. & Anderson, Erin & Stern, Louis W. & El-Ansary, Adel I. 2001. *Marketing Channels*. Sixth edition. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Jobber, David & Lancaster, Geoff. 2003. *Selling and Sales Management*. Sixth edition. Pearson Education, Essex.

Johnston, Timothy C. & Hewa, Molly A. 1997. Fixing Service Failures. *Industrial Marketing Management*. 26, 467–473.

Jones, Eli & Brown, Steven P. & Zoltners, Andris A. & Weitz, Barton A. 2005. The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 25:2, 105–111.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. 2001. *Principles of Marketing*. Ninth edition. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Saunders, John & Wong, Veronica. 1999. *Principles of Marketing*. Second European edition. Prentice Hall, New Jersey.

Long, Mary M. & Tellefsen, Thomas & Lichtenthal, David J. 2007. Internet Integration into the Industrial Selling Process: A Step-by-Step Approach. *Industrial Marketing Management*. 36, 676–689.

Michaels, Ronald E. & Marshall, Greg W. 2002. Perspectives on Selling and Sales Management Education. *Marketing Education Review*. 12:2, 1–11.

Moncrief, William C. & Marshall, Greg W. 2005. The Evolution of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management*. 34, 13–22.

Moss, Richard. 2007. *The Mandala of Being*. New World Library, Novato, California.

Pelham, Alfred. 2006a. Sales Force Involvement in Product Design: The Influence on the Relationships Between Consulting-Oriented Sales Management Programs and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 14:1, 37–55.

Pelham, Alfred. 2006b. Do Consulting-Oriented Sales Management Programs Impact Salesforce Performance and Profit? *Journal of Business and Industrial Marketing*. 21:3, 175–188.

Pettijohn, Charles E. & Pettijohn, Linda S. & Taylor, Albert J. 1995. The Relationship Between Effective Counseling and Effective Selling Behaviors. *Journal of Consumer Marketing*. 12:1, 5–15.

Pettijohn, Charles E. & Pettijohn, Linda S. & Taylor, Albert J. 2007. Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 27:1, 75–88.

Piercy, Nigel F. 2006. The Strategic Sales Organization. *The Marketing Review*. 6, 3–28.

Piercy, Nigel F. & Lane, Nikala. 2006. The Hidden Risks in Strategic Account Management Strategy. *Journal of Business Strategy*. 27:1, 18–26.

Rivers, Mark L. & Dart, Jack. 1999. The Acquisition and Use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 29:2, 59–73.

Rosenbaum, Bernard L. 2001. Seven Emerging Sales Competencies. *Business Horizons*. 44:1, 33–36.

Schweper, Charles H. Jr. 2003. Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 23:2, 151–171.

Skyttä, Antti 2000. *Tiimitys ja sen läpivienti*. Yritystaito.

Surowiecki, James 2005. *The Wisdom of Crowds*. Anchor Books, New York.

Tuckman, B. & Jensen, N. 1977. Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419–427.

HAASTATTELULOMAKE

LIITE 1

Kysymysnumero Kysymys

- 1 Mikä on nimesi?
- 2 Mikä on ikäsi?
- 3 Vastaajan sukupuoli?
- 4 Montako vuotta olet tehnyt henkilökohtaista myyntiä työtä?
- 5 Mitä myyt?
- 6 Ketkä ovat asiakkaitasi eli kenelle myyt?
- 7 Mikä on tekemiesi kauppojen kesimääräinen koko?

Myyntityön muutos

- 8 Mitä muutoksia olet kokenut myyntityössä tapahtuvan?
- 9 Mistä muutokset mielestäsi johtuvat?
- 10 Mihin muutokseen/muutoksiin sopeutumisen koet vaikeimmaksi?
- 11 Miten kehität kompetenssejasi?

Kompetenssit

Minkälainen merkitys seuraavilla kompetensseilla on myyjän työssä?

A. Tietojärjestelmäkompetenssit:

		Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Ei suuri eikä vähäinen merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
12	Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta					
	Miksi?					
	Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?					

B. Tehtäväsidoonaiset kompetenssit:

13	Myyntitekniikat					
	Miksi?					
	Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?					

14 **Kilpailijatieto**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

15 **Asiakastuntemus**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

16 **Markkinatuntemus**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

17 **Tuotetuntemus**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

18 **Myyntialueen hallinta (territory management)**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

C. Viestintään liittyvät kompetenssit:

19 **Suullinen viestintä**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

20 **Kirjallinen viestintä**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

D. Suhdekompetenssit

21 **Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen**

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

22 Pitkäaikaisten suhteiden luonti

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

23 Suhteiden luonti ja ylläpito
asiakkaisiin

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

24 Suhteiden luonti ja ylläpito
esimiehiin

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

25 Suhteiden luonti ja ylläpito
toisiin myyjiin

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

26 Suhteiden luonti ja ylläpito
kilpailijoihin

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

27 Suhteiden luonti ja ylläpito
myyntifunktioon

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

28 Suhteiden luonti ja ylläpito
yrityksen muihin funktioihin

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

E. Vuorovaikutuskompetenssit:

29 Kuuntelu (muutenkin kuin tuot-
teeseen liittyen)

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

- 30 **Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- 31 **Mukautuminen ja reagoitiherkkyys**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- 32 **Läheinen tiedonvaihto**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- 33 **Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- F. Konsultoivan myynnin kompetenssit:**
- 34 **Asiantuntemus**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- 35 **Ongelmanratkaisukyky**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- 36 **Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
- 37 **Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus**
Miksi?
Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tämä kompetenssi selvimmin liittyy?
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

- 38 Resurssien tehokas
hyödyntäminen (tiimityö)

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

- 39 Asiakkaan liiketoiminnan ym-
märtäminen

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

G. Markkinointiin liittyvät kom-
petenssit:

- 40 Oman yrityksen suuntaan tule-
van (inbound) markkinatiedon
analysointi ja viestintä

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

H. Kasvusidonnaiset ja meta-
kompetenssit:

- 41 Muuttuvan maailman ja sen
dynamiikan ymmärtäminen

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

- 42 Tavoitteellisuus

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

- 43 Improvisointi

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

- 44 Oppimishalu

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

- 45 Itsensä arviointi

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

46 Jatkuva itsensä kehittäminen

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

I. Virhetilanteiden hoitoon liittyvät kompetenssit:

47 Virhetilanteiden analysointi

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

48 Virhetilanteista toipumuminen

--	--	--	--	--

Miksi?

Mihin myyntiprosessin vaiheeseen
tämä kompetenssi selvimmin
liittyy?

49 Tuleeko mieleesi jokin kompetenssi, joka on mielestäsi merkityksellinen ja se ei tullut kysymyksissä esiin?

50 Kun katsot oheista kuviota (kuvio 3), mihin sijoittaisit itsesi myyjänä nyt?

51 Mitkä 3 aluetta tämän päivän myyntityössä ovat mielestäsi vaikeimmat?

Tässä liitteessä kuvataan tutkielmassa esiin nousseet kompetenssit. Kuvaukset perustuvat lähdeluettelossa mainittuihin artikkeleihin ja mikäli kuvausta artikkeleista ole löytynyt, tutkielman laatija on kirjoittanut kuvauksen kompetenssille.

A. Tietojärjestelmäkompetenssit

Tietojärjestelmien ja niihin liittyvän teknologian hallinta

Myyjän tiedot ja taidot liittyen hänen kykyynsä hyödyntää tietotekniikkaa asiakasyhteyksien hoidossa, markkinoinnissa, itsensä kehittämisessä ja yrityksen sisäisissä rutiineissa. Myyjä kykenee hyödyntämään viestintä- ja tiedonkeruuteknologiaa myyntityön tuottavuuden lisäämiseksi.

B. Tehtäväsidonnaiset kompetenssit

Myyntitekniikat

Dubinsky & Rudelius (1980/1981) esittämät myyntitekniikat ja niiden käytön myyntiprosessin eri vaiheissa. Tekstissä on selkeyden vuoksi tekniikan nimi myös Englannin kielellä.

Prospektointiin liittyvät tekniikat:

- Henkilökohtainen havainnointi. Katselu ja kuuntelu apuna hyvien prospektien löytämiseksi (personal observation)
- Kylmäkäynnit. Myyjä käy asiakkaissa ilman ennakkoilmoitusta (cold canvassing)
- Mainonnan seurauksena asiakkailta tulleisiin kyselyihin vastaaminen (inquiries to advertising)
- Näkyvien ja vaikutusvaltaisten asiakkaiden hyödyntäminen muiden asiakkaiden suuntaan (cultivate visible accounts)
- Olemassa olevien tietolähteiden, kuten puhelinluettelot, jäsenlistat, jne. hyödyntäminen uusasiakashankinnassa (examine records)
- Osallistuminen sellaisille messuille tai sellaisten messujen järjestäminen, joihin potentiaaliset asiakkaat osallistuvat (hold/attend trade shows)
- Vastaaminen potentiaalisilta asiakkailta tuleviin puheluihin tai postiin (phone/mail inquiries)
- Referenssit. Pyytää nykyisiltä prospekteilta uusien prospektien nimiä (referral approach)
- Esittelyt. Pyytää nykyisiltä prospekteilta esittelyjä uusille prospekteille (introduction approach)
- Yhteisön kontaktien hyödyntäminen (community contact)
- Pyytää vihjeitä sellaisilta myyjiltä, jotka eivät ole kilpailijoita (noncompeting salespeople)
- Nuorempien myyjien käyttö prospektien paikallistamisessa (bird dogs)
- Sellaisten kontaktiorganisaatioiden, kuten kauppakamarit, golfklubit jne. hyödyntäminen (contact organizations)

Yhteydenoton valmisteluun liittyvät tekniikat:

- Pyytää prospektilta itseltään tarpeellista tietoa ennen varsinaista yhteydenottoa (the prospect)
- Tarkkaillee prospektin toimitiloja ennen varsinaista yhteydenottoa (prospect's business)
- Tiedon keruu nykyisiltä asiakkailta liittyen uuteen prospektiin (current customers)
- Tiedon keruu oman yrityksen muilta myyjiltä (other company sales people)
- Lehdissä oleva tieto prospektista (local newspapers)
- Soitto tapaamisen sopimiseksi (phone for appointment)
- Käynti prospektin luona ilman ennakkoon sopimista (personal visit/cold call)
- Pyytää muilta henkilöiltä apua tapaamisen aikaansaamiseksi (other intermediaries)
- Henkilökohtaisen esittelykirjeen lähettäminen prospektille (personal letter to prospect)
- Pyytää nykyiseltä asiakkaalta referenssikirjettä ja tapaamisen ehdottamista (customer letter referral)

Yhteydenottoon liittyvät tekniikat:

- Ehdotus esitutkimuksen tekemisestä (survey approach)
- Myyntineuvottelun avaaminen kysymyksellä, jonka avulla saadaan prospektin huomio ja mielenkiinto heräämään (question approach)
- Etujen esittely prospektin mielenkiinnon herättämiseksi (customer-benefit approach)
- Prospektin uteliaisuuden herättäminen (curiosity)
- Pelkkä myyjän nimen ja hänen edustamansa yrityksen nimen antaminen prospektille (introductory approach)
- Nykyisen asiakkaan nimen käyttö referenssinä (referral approach)
- Vilpitön arvostuksen osoittaminen siitä, että prospekti on suostunut myyntineuvotteluun (the compliment)
- Prospektin huomion ja kiinnostuksen herättäminen jollain epätavallisella teolla (showmanship approach)
- Myytävän tuotteen antaminen asiakkaan käteen ilman selityksiä (product approach)
- Prospektin pelon herättäminen (shock)
- Lahjan antaminen prospektille myyntineuvottelun saamisesta (premium approach)

Myyntipresentaatioon liittyvät tekniikat:

- Kysymysten esittäminen prospektille hänen ymmärryksensä saavuttamiseksi (qualify by asking prospect questions)
- Kyseistä prospektia varten räätälöidyn esityksen pitäminen (tailored sales presentation)
- Visuaalisen apuvälineen käyttö (help prospect visualize offering)
- Selkeän ja helposti ymmärrettävän kielen käyttö myyntiesityksessä (talk prospect's language)
- Tuote-esittelyn käyttö myyntiesityksen tukena (demonstrate)
- Hieman erilainen myyntiesitys jokaiselle prospektille (partially standardized sales presentation)
- Vertailujen käyttö myynnin tukena (use comparisons)
- Epätavallisten tehokeinojen käyttö tukemaan painotettavia myyntiargumentteja (use showmanship/dramatization)
- Sama myyntiesitys kaikille prospekteille (standardized sales presentation)

Vastaväitteiden käsittelyyn liittyvät tekniikat:

- Tarkan vastauksen antaminen prospektin esittämään kysymykseen (direct answer method)
- Kerrotaan kuinka joku toinen prospekti oli ostanut tarjotun tuotteen ja hyötynyt siitä (case-history method)
- Vertaillaan oma tuotetta kilpailijan tuotteeseen osoittamalla sen tarjoamat edut ja hyödyt (comparison with rival products)
- Myönnetään prospektin vastaväite oikeaksi, mutta samalla osoitetaan jokin sellainen tuotteen etu, joka kompensoi vastaväitteen (compensation method)
- Esitellään tuote siten, että prospekti näkee vastaväitteensä olevan turhan (demonstration)
- Minimoidaan prospektin vastaväite vertaamalla sitä johonkin hyväksyttävään asiaan (esim. "se maksaa vain muutaman sentin päivässä") (comparison or contrast method)
- Myönnetään prospektin vastaväite oikeaksi, mutta kumotaan se toisella argumentilla ("yes, but" method)
- Prospektin vastaväitteen kumoamiseksi esitetään kysymys siihen liittyen (answer objection with question)
- Käännetään prospektin ilmaisema syy olla ostamatta syyksi ostaa (boomerang method)
- Vastaväitteen käsittelemiseksi annetaan prospektille mahdollisuus tuotteen koekäyttöön (propose trial use)
- Kerrotaan prospektille, että myyjä vastaa prospektin kysymykseen esityksensä myöhemmässä vaiheessa ("coming to that" method)
- Annetaan hiukan periksi ja sitten myötäillen kiistetään prospektin vastaväite (indirect denial)
- Kiistetään prospektin vastaväite ja sitten esitetään hänelle "todelliset" faktat (direct denial)
- Esitetään prospektille kaksi tai useampia tuoteversiota ja kun hän esittää vastaväitteen tuotteeseen liittyen, korvataan tuote toisella versiolla (comparative-item method)
- Kerrotaan prospektille hauska tarina tilanteen keventämiseksi (humor)
- Hymyillään ja ohitetaan vastaväite (pass-up method)
- Hyväksytään prospektin vastaväite ja kerrotaan hänelle, että päätös on hänen ("it's in your hands" method)

Päätökseen liittyvät tekniikat:

- Suora tilauksen pyytäminen (direct close)
- Oletetaan, että prospekti on valmis tilaamaan ja kiinnitetään hänen huomionsa johonkin toimitukseen liittyvään asiaan, kuten esimerkiksi toimituspäivään (assumption close)
- Prospekti suosii myyjän ratkaisua, mutta hänellä on yksi vastaväite. Myyjä keskittyy eliminomaan tämän vastaväitteen (single obstacle close)
- Tehdään yhteenveto esitetyistä eduista ja johdatellaan prospekti tekemään tilaus (summary close)
- Kerrotaan prospektille toisesta asiakkaasta, jolla oli samantyyppinen ongelma ja kuinka hän myyjän ratkaisun tilattuaan hyötyi siitä (report close)
- Kysytään prospektilta mitä myyjän esittämistä ratkaisuvaihtoehdoista hän suosii (choice close)
- Annetaan prospektin tehdä päätös olemalla hiljaa (use silence)
- Päätöksen saaminen esittelemällä tuote (demonstration close)
- Osahyväksynnän hankkiminen jostain yksityiskohdasta ja sen muuttaminen kokonaisuuden hyväksymiseksi (minor-decision close)
- Viitataan tilauksen tekemisen kiireellisyyteen kertomalla, että tuotetta ei ehkä ole enää saatavilla, jos päätöstä lykätään ("buy now" close)

- Verrataan myytävän tuotteen ominaisuuksia tunnetun kilpailijan tuotteen ominaisuuksiin (comparison close)
- Pidetään myyntiesitys ja luvataan prospektille joku myönnytys tai palkkio, jos hän tilaa heti (concession close)
- Vedotaan prospektin tunteisiin (emotional close)

Myynnin jälkeiseen seurantaan liittyvät tekniikat:

- Asiakkaan valitusten käsittely tilauksen saamisen jälkeen (handling complaints)
- Aika ajoin tapahtuva yhteydenotto asiakkaaseen jolloin tarkastetaan, että hän on tyytyväinen tekemäänsä päätökseen (periodic follow-up of customer satisfaction)
- Tilauksen saamisen jälkeen myyjä varmistuu, että asiakas hyväksyy myydyn ratkaisun ja ensimmäiset käyttökokemukset ovat tyydyttäviä (follow-up)
- Asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen (reassuring customer)
- Erikoisneuvojen anto asiakkaalle (serve as a consultant)
- Ratkaisun asennus ja huolto tarpeen vaatiessa (installation/maintenance)
- Asiakkaan henkilökunnan kouluttaminen ratkaisun käyttöön (customer training)
- Myyvän yrityksen laskutus- ja muiden käytäntöjen kuvaaminen asiakkaalle (proper billing procedures and policies)
- Mikäli tuote ei vastaa asiakkaan odotuksia, myyjän on tarvittaessa korjattava tilanne (adjustments/returns)
- Kiitoskirjeen lähettäminen asiakkaille (sending thank you notes to customers)

Kilpailijatieto

Myyjä tuntee kilpailijoidensa strategian, toimintamallit ja tuotteet. Hän tuntee omien tuotteidensa heikkoudet ja vahvuudet kilpailijan tuotteisiin nähden.

Asiakastuntemus

Myyjä tuntee asiakasyrityksen päättäjät, tavoitteet, tuotteet ja toimintamallit.

Markkinatuntemus

Myyjä tuntee markkinat, joissa hänen edustamansa yritys toimii. Hän seuraa markkinavoimien muutoksia ja hyödyntää niitä omassa myyntityössään.

Tuotetuntemus

Myyjä tuntee omat tuotteensa erittäin hyvin. Hän kykenee esittämään näiden tuotteiden ominaisuudet asiakkaan saamien etujen muodossa. Hän kykenee myös räätälöimään tarjouksensa asiakaskohdasta.

Myyntialueen hallinta (territory management)

Myyjä hallitsee myyntialueensa peiton tehokkaasti ja taloudellisesti. Asiakkaat tietävät milloin hän liikkuu alueella ja asiakkaat saavat häneen tuolloin yhteyttä. Hän myös itse pitää yhteyttä asiakkaisiin ennen menoa alueelle (käyntien sopiminen) tai liikkueensa alueella.

C. Viestintään liittyvät kompetenssit

Suullinen viestintä

Myyjä kykenee tehokkaaseen viestintään asiakkaiden suuntaan niin puhelimitse tai neuvottelutilanteissa. Hän kykenee pitämään korkealuokkaisia myyntiesityksiä. Kykenee kommunikoimaan riittävän hyvin selvittääkseen myyntikäynneistä ja viemään myyntiprosessin läpi alusta loppuun.

Kirjallinen viestintä

Myyjä kykenee ammattimaiseen kirjalliseen viestintään asiakkaiden kanssa. Kirjallinen viestintä kattaa muun muassa email-viestit, esittelykirjeet, tarjoukset, neuvottelumuistiot, sopimukset ja kaupan jälkeisen kirjeenvaihdon.

D. Suhdekompetenssit

Palvelu ja asiakassuhteen rakentaminen

Saatuaan uuden asiakkuuden myyjä ryhtyy hyvän asiakaspalvelun avulla rakentamaan asiakassuhdetta myönteiseen suuntaan.

Pitkäaikaisten suhteiden luonti

Tarkoittaa myyjän kykyä syventää asiakassuhdetta olemassa olevaan asiakkaaseen omalla työllään.

Suhteiden luonti ja ylläpito asiakkaisiin

Tämä vaihe sijoittuu kahden edellisen kompetenssin välille. Asiakkaan pysyvän luottamuksen luomisvaihe.

Suhteiden luonti ja ylläpito esimiehiin

Toimivat ja hyvät suhteet esimiehiin mahdollistavat jouhean toiminnan yrityksen sisällä.

Suhteiden luonti ja ylläpito toisiin myyjiin

Toimivat ja hyvät suhteet toisiin myyjiin laajentavat myyjän verkostoa ja lisäävät myyntimahdollisuuksien määrää. Myyjä voi saada hyviä vinkkejä ja apua toisilta myyjiltä.

Suhteiden luonti ja ylläpito kilpailijoihin

Toimivat ja hyvät suhteet kilpailijoihin antavat mahdollisuuden tärkeän markkinatiedon saamiselle. Toisinaan joitain kauppvoja voi tehdä jopa yhteistyössä kilpailijoiden kanssa.

Suhteiden luonti ja ylläpito myyntifunktioon

Myyntifunktiossa toimii usein henkilöitä, joilla ei ole suoranaista myyntivastuuta, vaan heidän tehtävänä on tukea yrityksen myyjiä. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi myyntisihteerit tai tekniset asiantuntijat. Hyvät suhteet heihin auttavat myyjää työssään.

Suhteiden luonti ja ylläpito yrityksen muihin funktioihin

Myyjä tarvitsee usein apua yrityksen muilta funktioilta. Laki- ja talousosastot tarjoavat usein hyödyllisiä tukipalveluja myyjälle. Toimivat ja hyvät suhteet edistävät myyjän mahdollisuuksia saada näitä palveluja.

E. Vuorovaikutuskompetenssit

Kuuntelu (muutenkin kuin tuotteeseen liittyen)

Myyjän kyky kuunnella asiakasta on tiedon saamisen ja sen prosessoinnin kannalta erittäin tärkeää. Myyjän tulee kyetä kuuntelemaan asiakasta aktiivisesti ja olemaan jatkuvasti tilanteessa läsnä ilman, että ajatukset karkailevat. Ei riitä, että myyjä pystyy vain toistamaan asiakkaan sanat. Lisäksi myyjän pitää kyetä kuuntelemaan asiakasta kaikilla keskustelun alueilla. Ei pelkästään silloin kun keskustellaan tuotteesta. Tätä taitoa voi harjoitella.

Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa

Jotta myyjä ja asiakas kykenevät rakentamaan yhteistyöhön, tulee heidän kyetä toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Molempien osapuolien tulee kokea saavansa hyötyä yhteistyöstä. Myyjän kyky löytää tämä yhteinen tavoite ja sitoutua siihen yhdessä asiakkaan kanssa mahdollistaa kestävien asiakassuhteiden synnyn. Yhteinen sitoutuminen ja sen hahmottaminen asiakkaan kanssa ei tarkoita sopimusta kaupallisessa mielessä. Tällainen sopimus on vain dokumentti, joka vain allekirjoitetaan molempien osapuolien toimesta. Tämä kompetenssi testataan todellisuudessa siten, että osapuolet panostavat aikaa, rahaa ja muita resurssejaan asiakkaan tarvitseman ratkaisun käyttöönottoon.

Mukautuminen ja reagoitiherkkyys

Mukautuvan myynnin vaatima peruskompetenssi. Myyjän hyvä tilannetaju auttaa häntä mukautumaan mitä erilaisimpiin myyntitilanteisiin ja asiakkaan muuttuviin olosuhteisiin.

Läheinen tiedon vaihto

Myyjä ja asiakas vaihtavat keskenään sellaista tietoa, joka syventää heidän suhdettaan normaalin liikututtavuuden tasolta henkilökohtaiselle tasolle. Taidon nimi englannin kielellä on intimate disclosure ja se antaa hyvän kuvan taidon sisällöstä.

Viestinnän jatkuvuus ja ylläpito

Vuorovaikutuspohjaisessa suhdemyynnissä tarvittava taito. Myyjä säilyy asiakkaan mielessä, jos hän muistuttaa tätä olemassa olostaan muulloinkin kuin asiakkaan ollessa ostamassa myyjän tuotteita.

F. Konsultoivan myynnin kompetenssit

Asiantuntemus

Konsultoiva myynti edellyttää, että myyjä kykenee toimimaan neuvonantajana asiakkaalle. Tämä taas edellyttää myyjältä syvää asiantuntemusta toimialaltaan. Hänen roolinsa asiantuntijana lisää symbioottista suhdetta asiakkaaseen. Kumpikin osapuoli tarvitsee toisiaan.

Ongelmanratkaisukyky

Myyjän kyky ratkaista asiakkaan ongelma häneltä saamiensa tietojen perusteella ja räätälöidä toimiva ratkaisu asiakkaan tarpeeseen.

Kannattavuus asiakkaalle ja omalle yritykselle

Myyjä kykenee toiminnassaan win-win-ratkaisuihin, joissa sekä asiakkaan että oman yrityksen liikeloudellinen kannattavuus on otettu huomioon. Myyjä ymmärtää päätöstensä vaikutuksen asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen.

Oman ja asiakkaan strategian hahmottaminen ja linjaus

Myyjän kyky yhdistää asiakkaan ja myyvän yrityksen strategiset tavoitteet tukemaan toisiaan.

Resurssien tehokas hyödyntäminen (tiimityö)

Tämä kompetenssi korostuu monimutkaisissa myyntiprojekteissa, joissa myyntiä tehdään tiimeissä. Myyjä kykenee motivoimaan kaikki tiimin jäsenet yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Myyjä toimii hyvänä projektipäällikkönä.

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen

Myyjä tuntee asiakkaan liiketoiminnan läpikotaisin ja ymmärtää asiakkaan omien asiakkaiden tarpeet kyeten näin olemaan osana asiakkaan lisäarvon luomista.

G. Markkinointiin liittyvät kompetenssit

Oman yrityksen suuntaan tulevan (inbound) markkinatiedon analysointi ja viestintä

Myyjän rooli osana markkinointia korostuu tässä kompetenssissa. Liikkuessaan kentällä myyjä havainnoi markkinatarpeita ja kykenee tuomaan tuotekehitysideoita yritykselleen. Näin yritys pystyy tarjoamaan kilpailukykyisiä ratkaisuja muuttuviin asiakastarpeisiin.

H. Kasvusidonnaiset ja metakompetenssit

Muuttuvan maailman ja sen dynamiikan ymmärtäminen

Kyky ymmärtää se dynaaminen/muuttuva maailma, jossa ammattimainen myynti tapahtuu. Muutoksia tapahtuu lainsäädännössä, etiikassa, teknologiassa, asiakkaissa ja liiketoiminnassa kokonaisuudessaan.

Tavoitteellisuus

Myyjä kykenee asettamaan itselleen määrällisiä ja laadullisia tavoitteita liittyen myyntiprosessin kaikkiin vaiheisiin. Hän kestää epäonnistumisia ja toipuu niistä nopeasti.

Improvisointi

Mukautuvassa myynnissä tarvittava taito. Se mahdollistaa selviytymisen yllättävistä myyntitilanteista.

Oppimishalu

Myyjän innokkuus oppia uutta liittyen tuotteisiin, asiakkaisiin ja markkinatrendeihin. Myyntityössä ei voi pysyä paikallaan, joko taantuu tai kehittyy.

Itsensä arviointi

Myyjän kyky pysähtyä arvioimaan omaa suoritustaan sekä hyvässä että pahassa. Hänen tulee kyetä tunnistamaan mahdolliset parannuskohteet ja säilytettävät osa-alueet omassa tavassaan toimia.

Jatkuva itsensä kehittäminen

Myyjän kyky säilyttää toiminnallinen kapasiteettinsa. Jakautuu toimenpiteisiin, jotka kohdistuvat neljälle osa-alueelle:

- fyysinen alue (kuntoilu, ruokailutottumukset, stressin hallinta)
- sosiaalinen/emotionaalinen alue (empatia, ihmissuhteet)
- henkinen alue (arvot, sitoutuminen, mietiskely)
- mentaalinen alue (lukeminen, kirjoittaminen, suunnittelu, visualisointi)

I. Virhetilanteiden hoitoon liittyvät kompetenssit

Virhetilanteiden analyysi

Myyjä dokumentoi ja analysoi järjestelmällisesti kaikki myyntiprosessissa ilmenneet virheet asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Virhetilanteista toipuminen

Kaikki ne toimenpiteet, joilla vähennetään tai korjataan myyntiprosessissa tapahtuneen virheen vuoksi asiakkaalle aiheutettu vahinko. Korjaavat toimenpiteet voidaan hoitaa tilannekohtaisesti tai myyvä yritys voi tehdä tästä toiminnasta järjestelmällisen prosessin.